

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
BUDAYA KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA DAN
DAMPAKNYA PADA KEPUASAN KERJA
(STUDI PADA KARYAWAN PT.TELKOM WITEL JATIM SELATAN
MALANG)**

**Disusun oleh:
TIA APRILLIA DEVI KUSPIANTO
115020202111002**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih
Derajat Sarjana Ekonomi



**JURUSAN MANAJEMEN
BIDANG SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
2017**



LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul Bahasa Indonesia :

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP BUDAYA K3 DAN DAMPAKNYA PADA KEPUASAN KERJA (STUDI PADA KARYAWAN PT. TELKOM WITEL JATIM SELATAN MALANG).

Skripsi dengan judul Bahasa Inggris :

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON WORKPLACE HEALTH AND SAFETY CULTURE AND ITS EFFECT ON JOB SATISFACTION (A STUDY ON EMPLOYEES OF PT. TELKOM IN WITEL JATIM SELATAN IN MALANG).

Yang disusun oleh :

Nama : TIA APRILLIA DEVI KUSPIANTO
NIM : 115020202111002
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA

Judul di atas disetujui untuk diajukan dalam ujian komprehensif.

KPS S1. ~~Jurusan~~ Manajemen

Dr. Siti Aisjah, SE., MS
NIP.19601111 198601 2 001

Dosen Pembimbing

M. Saifuddin AZZUHRI, SE, MM., CPHR
NIP. 19820309200 8011008

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP BUDAYA KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KEPUASAN KERJA (STUDI PADA KARYAWAN PT. TELKOM WITEL JATIM SELATAN MALANG)”

Yang disusun oleh :

Nama : Tia Aprillia Devi Kuspianto
NIM : 115020202111002
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 26 Oktober 2017 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

1. Misbahuddin Azzuhri, SE., MM., CPHR, CSRS.

NIP : 19820309 2008011 008

(Dosen Pembimbing)

2. Prof. Dr. Noermijati, SE., MTM, CPHR.

NIP : 19611108 198601 2 002

(Dosen Penguji I)

3. Bayu Ilham, SE., MM.

NIP : 19860624 201504 1 001

(Dosen Penguji II)

Malang, 6 April 2018

KPS, S.1 Manajemen

Dr. Siti Aisiah, SE., MS., CSRS., CFP

NIP 19601111 198601 2 001



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jalan MT. Haryono 165 Malang 6541, Indonesia
Telp. +62341-555000 (Hunting), 551396, Fax 553834
E-mail : feb@ub.ac.id <http://www.feb.ac.id>

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini , saya :

Nama : TIA APRILLIA DEVI KUSPIANTO
Tempat/Tgl. Lahir : MADIUN, 21 APRIL 1993
Nomor Induk : 115020202111002
Jurusan : S-1 Manajemen
Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA
Alamat : Jl JOYOTAMBAK SARI NO 96 KOTA MALANG

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa **SKRIPSI** berjudul : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP BUDAYA KS DAN DAMPAKNYA PADA KEMPASAN KERJA (STUDI PADA KARYAWAN PT TELKOM WITEL JATIM SELATAN MALANG)**

yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat atau saduran dari Skripsi orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabutnya predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang,

Yang membuat pernyataan

Mengetahui,
Dosen Pembimbing

Materai Rp. 6.000



MISBAHUDDIN AZZAHRI, SE., MM., CPHR
NIP. 198203092008011008

TIA APRILLIA DEVI KUSPIANTO
NIM. 115020202111002

RIWAYAT HIDUP

Nama : Tia Aprillia Devi Kuspianto
Alamat : Jl. Barito No 9B RT 05 RW 02 Kel. Pandean Kec. Taman Kota Madiun
Hp : 081333200249
Email : tiaapriliadk@gmail.com
Jenis kelamin : Perempuan
Tanggal Kelahiran : 21 April 1993
Agama : Islam

Riwayat Pendidikan dan Pelatihan

1999 - 2005 SD NEGERI NAMBANGAN LOR 03/04 MADIUN
2005 - 2008 SMPK SANTO YUSUF MADIUN
2008 - 2011 SMA NEGERI 1 MADIUN
2011 - 2017 UNIVERSITAS BRAWIJAYA

RIWAYAT PENGALAMAN ORGANISASI

2007 JUARA 1 PORPROV CABANG BOLA BASKET (mewakili kota madiun)
2009 JUARA 1 PORPROV CABANG BOLA BASKET (mewakili kota madiun)
2009 JUARA 1 POPWIL NTB CABANG BOLA BASKET (mewakili jatim)
2010 JUARA 1 POPNAS CABANG BOLA BASKET
2011 (mewakili jatim)
2011 - 2015 UABB (universitas basket brawijaya) posisi player
2011 - 2015 EBBRAU (Ekonomi basket brawijaya) posisi player
2011 JUARA 1 FBL (Faculty Basketball League) Fak. ekonomi
2012 JUARA 1 CAMPUS LEAGUE NASIONAL
2012 JUARA 1 FE UI
2013 JUARA FBL Fak. Ekonomi
2014 Juara 1 FE UI
TIA PENGHARGAAN THE BEST PLAYER FE UI 2014
2014 JUARA 1 FBL
2015 JUARA 1 FBL
2015 JUARA 1 FE UI
TIA PENGHARGAAN THE BEST PLAYER FE UI 2015

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul: **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP BUDAYA KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KEPUASAN KERJA (STUDI PADA KARYAWAN PT. TELKOM WITEL JATIM SELATAN MALANG).**

Adapun tujuan dari penulisan Skripsi adalah untuk memenuhi syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Sehubungan dengan selesainya karya akhir tersebut, penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Mohammad Bisri, MS. selaku Rektor Universitas Brawijaya.
2. Bapak Nurkholis, SE., M.Bus. (Acc), Ak., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
3. Ibu Dr. Sumiati, SE., MSi., CSRS. selaku Ketua Jurusan Manajemen.
4. Bapak Ainur Rofiq, S.Kom., SE., MM., Ph.D. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen.
5. Ibu Dr. Siti Aisjah, SE., MS., CSRS., CFP. selaku Ketua Program Studi Strata Satu Manajemen.
6. Bapak Misbahuddin Azzuhri, SE., MM., CPHR. selaku Dosen Pembimbing.
7. Ibu Prof. Dr. Noermijati, SE., MTM. selaku Dosen Penguji Pertama.
8. Bapak Bayu Ilham Pradana, SE., MM. selaku Dosen Penguji Kedua.
9. PT. TELKOM WITEL JATIM SELATAN MALANG selaku tempat penelitian Skripsi.
10. Kedua Orang Tua atas segala dorongan dan dukungannya, keluarga, saudara-saudara yang telah memberikan banyak dukungan atas penyelesaian Skripsi ini.

11. Sahabat-sahabat dan Teman-teman : Bima, Aditya Saputra, Sari Olivia Sinay, Fahry Dimas Renandy, Choirul Anam, Arga Satria, Bayu Samudra, Anggara Sofyanda Tanjung, Hanantya Gilang, Ferry Cahyono, Dinda Rindi Putri, Intan Nuraini, Ajeng Asmaul Husna, Putri Asmara Danti, Dhion Saputra, Rini Safitri, Yehezkiel Tesar, Monang J. Ndaek, Kefi Marela, Mohammad Agung, Riefky Prabowo, Jenyarti Dewi Arganata, Muh. Fachry Ambia, Ginanjar Rizki, Sayf Al Din, Bramanto Ari Wibowo, Satrio Budi Permono, Ganis Eko Wahyudi, Reka Dio Alvianda, Akromul Ilma Wildani, Abrian Amir Rahman, Melda Praditya Firdauzi, Marhendra Dewi Paramitasari, Khansa Islami, M. Abdul Cholik, Azizah, Lely Putri Permatasari, Gunawan Edy Saputro, Siti Zulaikha, Faqih Aminudin, Sastya Dwi Ryantama, Meganita Restu Susanti, Bachtiyar Fanani, Muhammad Hubbul Wathon, Maria Gratiana Yudith Tallo, Tamara Widya, Mayang Sari Dewi, Awank Pradana, Rita Puspita Sari, Kartika Tirayu Vista, Krisita Kuswarniati, Mey Putri Diana, Zaza Nasution, Jessica Manurung, Amek, Indah, Fadhil Rusdi, Paulin Clara Ananta, Ahmad Nauval Firzada, Hilda Rakasiwi, Jessica Cristiani, Disty Pravita, Valerie Renaldy, M. Hafiyyan Nur Cholis, Yuni, Basuki, Hermin, Devi Ricatur, Faqih Hermawan, dan Tim Basket UABB UB. Terima kasih atas dukungan, bantuan, dan kebaikan yang kalian berikan dalam proses pembuatan laporan ini.

Penulis menyadari penyusunan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Untuk itu saran serta kritik yang membangun sangat kami harapkan. Semoga karya akhir ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Malang, 08 November 2017

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iii
HALAMAN RIWAYAT HIDUP	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	xiv
ABSTRACT	xv
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	8
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kepemimpinan	10
2.1.1 Pengertian Kepemimpinan	10
2.1.2 Faktor-faktor Gaya Kepemimpinan	11
2.1.3 Pentingnya Kepemimpinan Dalam Organisasi	13
2.1.4 Kepemimpinan Transformasional	13
2.2 Budaya Organisasi	14
2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi	14
2.2.2 Tingkatan-tingkatan Budaya Organisasi	16
2.2.3 Ciri-ciri Budaya Organisasi	17
2.2.4 Peranan atau Fungsi Budaya Organisasi	18

2.3 Keselamatan dan Kesehatan Kerja Karyawan	20
2.3.1. Pengertian Keselamatan dan Kesehatan Kerja Karyawan	20
2.3.2 Tujuan Keselamatan dan Kesehatan Kerja Karyawan	21
2.3.3 Faktor-faktor Penyebab Kecelakaan Kerja dan Usaha-usaha Dalam Meningkatkan Keselamatan dan Kesehatan Kerja Karyawan	22
2.4 Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja	26
2.4.1 Pengertian Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja	26
2.4.2 Tujuan dari Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja	28
2.5 Kepuasan Kerja	29
2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja	29
2.5.2 Teori-teori tentang Kepuasan Kerja	30
2.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	32
2.6 Penelitian Terdahulu	34
2.7 Model Konsep dan Hipotesis	37
2.7.1 Model Konsep	37
2.7.2 Model Hipotesis	39
2.8 Hipotesis Penelitian	40
 BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis Penelitian	43
3.2 Lokasi Penelitian	43
3.3 Sumber Data	43
3.4 Teknik Pengumpulan Data	44
3.5 Populasi dan Sampel	45
3.6 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran	46
3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas	51
3.8 Metode Analisis Data	52

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

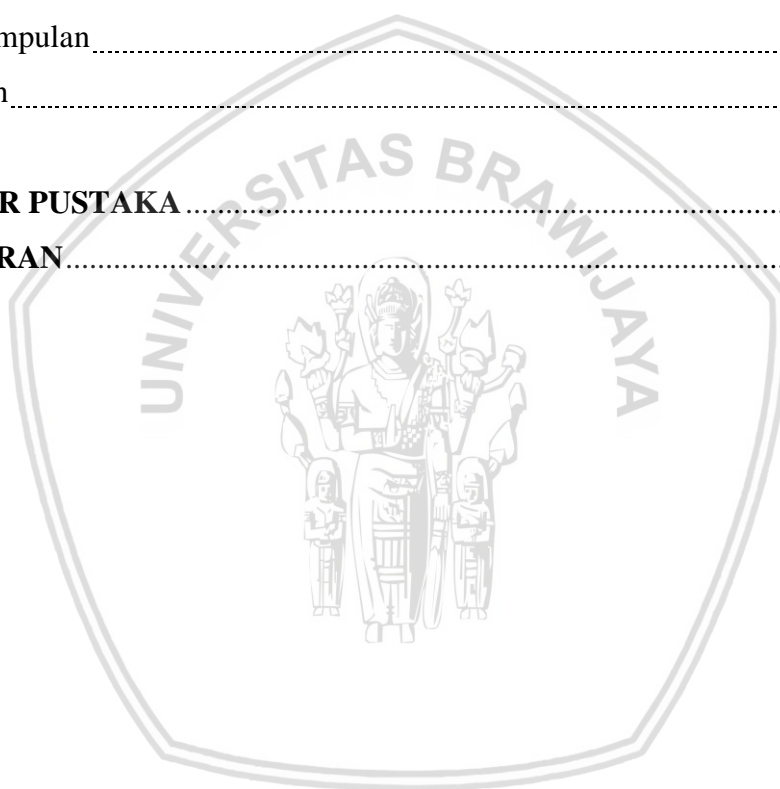
4.1 Gambaran Umum PT. Telkom Indonesia, Tbk.....	57
4.2 Gambaran Karakteristik Responden.....	79
4.3 Uji Instrumen.....	85
4.4 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	88
4.5 Path (Path Analysis).....	97
4.6 Hasil Pembahasan Penelitian.....	103

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....	109
5.2 Saran.....	110

DAFTAR PUSTAKA	112
-----------------------------	-----

LAMPIRAN	114
-----------------------	-----



DAFTAR TABEL

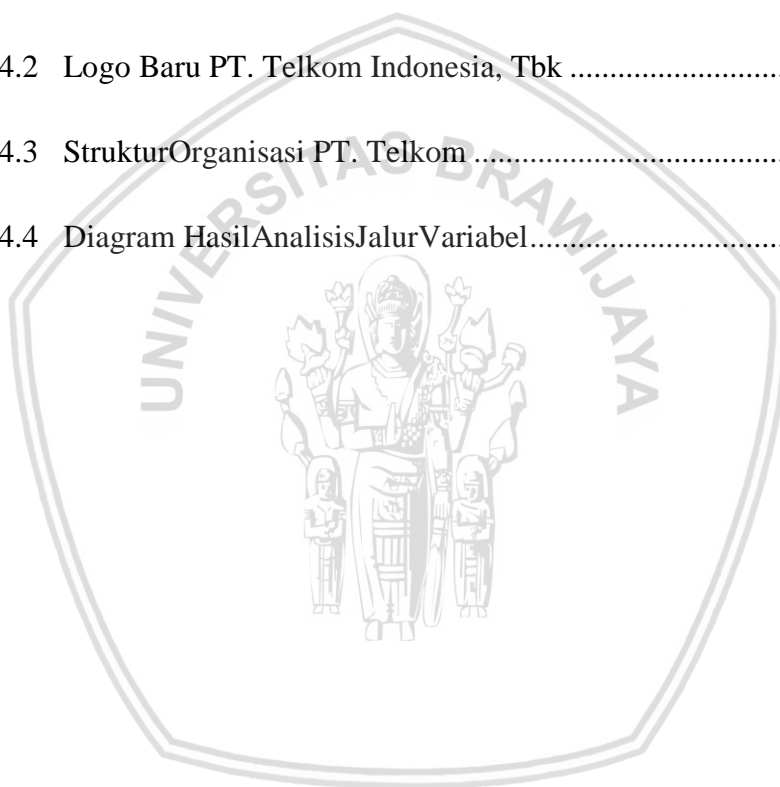
Tabel 2.1	Hasil Penelitian Terdahulu	36
Tabel 3.1	Variabel Kepemimpinan Transformasional, Indikator dan Item Penelitian.....	47
Tabel 3.2	Variabel Budaya Keselamatan dan Kesehatan kerja, Indikator dan Item Penelitian	48
Tabel 3.3	Variabel Kepuasan Kerja, Indikator dan Item Penelitian.....	49
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	78
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	79
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	80
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	81
Tabel 4.5	Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi/Bagian Kerja	82
Tabel 4.6	Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi/Bagian Kerja	82
Tabel 4.7	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Karyawan	83
Tabel 4.8	Hasil Uji Validitas.....	84
Tabel 4.9	Hasil Uji Reliabilitas	86
Tabel 4.10	Distribusi Jawaban Responden Pada Variabel kepemimpinan Transformasional.....	87
Tabel 4.11	Distribusi Jawaban Responden Pada Variabel Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (Z)	90
Tabel 4.12	Distribusi Jawaban Responden Pada Variabel Kepuasan Kerja	92
Tabel 4.13	Hasil Uji Normalitas Data	96

Tabel 4.14 Hasil Uji Koefisien Jalur	97
Tabel 4.15 Koefisien Jalur	97
Tabel 4.16 Koefisien Jalur	98
Tabel 4.17 Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total	99



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Respon Ketidakpuasan Kerja Karyawan.....	33
Gambar 2.2 Model Konsep	38
Gambar 2.3 Model Hipotesis	39
Gambar 4.1 Logo Lama PT. Telkom Indonesia, Tbk	67
Gambar 4.2 Logo Baru PT. Telkom Indonesia, Tbk	69
Gambar 4.3 Struktur Organisasi PT. Telkom	77
Gambar 4.4 Diagram Hasil Analisis Jalur Variabel.....	98



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Daftar Kuesioner
2. Skor Jawaban Variabel
3. Hasil Distribusi Jawaban Responden
4. Hasil Uji Validitas
5. Hasil Uji Reliabilitas
6. Hasil Analisis Path



ABSTRAK

Tia Aprillia Devi Kuspianto, 2017, **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja Dan Dampaknya Pada Kepuasan Kerja (Studi pada karyawan PT. Telkom Witel Jatim Selatan Malang)**, Pembimbing : Misbahuddin Azzuhri, SE., MM., CPHR., CSRS.

Penggunaan tenaga kerja yang efektif merupakan kunci keberhasilan perusahaan, untuk itu dibutuhkan kebijakan dalam menggunakan tenaga kerja agar mau bekerja lebih produktif sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Tujuan penelitian ini yaitu 1) Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerja 2) Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja 3) Mengetahui pengaruh budaya keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan 4) Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui budaya keselamatan dan kesehatan kerja.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Telkom Witel Jatim Selatan, Malang yaitu sebanyak 165 karyawan, dengan menggunakan teknik *simple random sampling* maka jumlah sampel dapat ditentukan sebanyak 62 responden dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner, wawancara dan dokumen. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dengan metode analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerja, adanya pengaruh tersebut menunjukkan bahwa dengan semakin tepatnya gaya kepemimpinan maka budaya keselamatan dan kesehatan kerja dapat menjadi lebih baik. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, adanya pengaruh menunjukkan bahwa dengan semakin tepatnya gaya kepemimpinan maka kepuasan kerja semakin menunjukkan adanya peningkatan. Keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, adanya pengaruh tersebut menunjukkan bahwa dengan semakin baikanya keselamatan dan kesehatan kerja kepuasan kerja akan menunjukkan adanya peningkatan. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui budaya keselamatan dan kesehatan kerja, adanya pengaruh tersebut menunjukkan bahwa dengan semakin tepatnya gaya kepemimpinan maka kepuasan kerja melalui budaya keselamatan dan kesehatan kerja akan memberikan dukungan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja, dan Kepuasan Kerja*

**THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON
WORKPLACE HEALTH AND SAFETY CULTURE AND ITS EFFECT
ON JOB SATISFACTION
(A STUDY ON EMPLOYEES OF PT. TELKOM IN WITEL JATIM
SELATAN IN MALANG)**

**Tia Aprillia Devi Kuspianto
Misbahuddin Azzuhri**

**Management Department, Faculty of Economics and Business
Brawijaya University**

ABSTRACT

The objectives of this research are to determine the influence of transformational leadership on workplace health and safety culture, to determine the influence of transformational leadership on job satisfaction, to determine the influence of workplace health and safety culture on job satisfaction, and to determine the influence of transformational leadership on job satisfaction through workplace health and safety culture. The sample of this explanatory research is 62 employees of PT. Telkom in Witel Jatim Selatan in Malang, which are selected through.

The data of this study are collected through random sampling technique. questionnaire measured using Likert scale and are analyzed using multiple linear regression analysis. The results of the research show that transformational leadership influences workplace health and safety culture. It means that proper leadership style improves workplace health and safety culture. Furthermore, transformational leadership influences job satisfaction, implying that better-suited leadership style increases job satisfaction. In addition, workplace health and safety culture influences employee's job satisfaction, indicating that better workplace health and safety increases job satisfaction. Finally, transformational leadership influences job satisfaction through workplace health and safety culture. This implies that proper leadership style improves workplace health and safety culture, which in turn will increase employee's job satisfaction.

Keywords: transformational leadership, workplace health and safety culture, job satisfaction

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Memasuki aktifitas dalam dunia kerja maupun menjalankan suatu usaha membutuhkan kemampuan dalam mengatur segala aspek yang terkait dengan bisnis atau usaha yang akan dijalankan agar tujuan yang diinginkan dapat terwujud. Namun saat ini menjalankan suatu bisnis atau usaha bukan hal yang mudah dilakukan, mengingat tingginya persaingan yang ditandai dengan semakin banyaknya pelaku bisnis, walaupun bidang bisnis semakin meluas. Berbagai upaya dan strategi selalu dilakukan oleh pelaku bisnis atau perusahaan agar mampu bertahan ditengah semakin ketatnya persaingan bisnis saat ini.

Mengutamakan faktor manusia dalam organisasi bukan berarti faktor-faktor lainnya tidak memegang peranan yang sangat penting, karena berbagai faktor yang diperlukan dalam organisasi saling menunjang dan saling melengkapi. Dari berbagai faktor yang menunjang berjalannya organisasi, sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting, sebab para individu bertindak dalam rangka kerjasama dengan pihak yang mengorganisasi dan mengarahkan aktivitas-aktivitas organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia adalah penggerak roda organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam setiap perusahaan peranan manusia sangatlah dominan karena melalui peranan manusia tersebut dapat saling bekerjasama atau dengan lainnya untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki

oleh perusahaan. Sumber daya manusia yang bekerja diperusahaan menyumbangkan segala bentuk kemampuan yang dimiliki baik secara fisik maupun pikiran sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara maksimal. Upaya untuk mencapai tujuan tersebut maka peranan atasan atau pimpinan menjadi salah satu faktor penentu atas keberhasilan perusahaan tersebut.

Pimpinan perlu melakukan pembinaan yang sungguh-sungguh terhadap karyawan agar dapat menimbulkan kepuasan dan komitmen organisasi sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang tinggi. Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para pemimpin. Bila pimpinan mampu melaksanakan dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut mencapai sasarannya. Suatu organisasi membutuhkan pimpinan yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya. Jadi, seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya kearah pencapaian tujuan organisasi.

Kepemimpinan dalam suatu perusahaan merupakan suatu faktor yang menentukan berhasil atau tidaknya organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Faktor ini berfungsi sebagai pendorong dalam rangka untuk peningkatan kinerja para karyawan dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kemampuan seorang pimpinan untuk memberikan dukungan terkait dalam upaya peningkatan kinerja karyawan sangat diperlukan. Pemimpin dapat pula berperan sebagai pendorong yang harus mempunyai kemampuan memahami orang lain, bisa menghargai anak buahnya dan punya integritas yang tinggi dimana salah satunya sebagai upaya

untuk meningkatkan pelaksanaan manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (Mangkunegara, 2000).

Pencegahan kecelakaan kerja pada dasarnya merupakan tanggung jawab karyawan dan perusahaan yang wajib memelihara kondisi kerja yang selamat sesuai dengan ketentuan perusahaan. Umumnya kejadian kecelakaan kerja disebabkan kesalahan manusia (*human error*), dimana penyebab kecelakaan bermula pada kegiatan tidak selamat manusia itu sendiri. Ada beberapa perbuatan yang mengusahkan keselamatan, antara lain setiap karyawan bertugas sesuai dengan pedoman dan penuntun yang diberikan, setiap kecelakaan atau kejadian yang merugikan harus segera dilaporkan kepada atasan, setiap peraturan dan ketentuan keselamatan dan kesehatan kerja harus dipatuhi secermat mungkin, semua karyawan harus bersedia saling mengisi atau mengingatkan akan perbuatan yang dapat menimbulkan bahaya dan peralatan atau perlengkapan keselamatan dan kesehatan kerja dipakai bila perlu (Mathis dan Jackson, 2001).

Pada prinsipnya, semua permasalahan yang berkaitan dengan keselamatan dan kesehatan kerja adalah tanggung jawab setiap orang. Setiap karyawan sudah sepatutnya berpartisipasi dalam setiap kegiatan keselamatan dan kesehatan kerja, paling tidak pada masing-masing lingkungan kerjanya. Hal ini disebabkan karena dalam suatu lingkungan kerja, selalu terdapat kegiatan yang melibatkan berbagai peralatan teknik dan Sumber Daya Manusia (SDM). Meskipun demikian secara keseluruhan beban tanggung jawab atas berlangsungnya keselamatan dan kesehatan kerja di perusahaan akan berada pada pundak pimpinan perusahaan tersebut.

Perhatian terhadap keselamatan kerja pada mulanya lebih menekankan pada perlindungan pekerja dari kerugian atau luka yang disebabkan oleh kecelakaan akibat kerja. Kemudian seiring dengan kemajuan industri, perusahaan mulai memperhatikan keselamatan dan kesehatan kerja karyawan dalam arti luas yaitu terbebasnya pekerja dari kesakitan fisik maupun psikis. Karyawan tidak hanya memerlukan pencegahan terhadap terjadinya kecelakaan, tapi karyawan juga perlu mendapatkan jaminan keselamatan dan kesehatan kerja. Kondisi yang terjadi sekarang ini yaitu keselamatan dan kesehatan kerja menjadi hal wajib dilakukan oleh perusahaan, dimana jaminan akan keselamatan dan kesehatan kerja bagi karyawan sudah menjadi hal yang wajib dan budaya pada suatu perusahaan. Upaya perusahaan untuk memberikan dukungan agar karyawan dapat bekerja secara aman memberikan dukungan dalam memaksimalkan hasil kerja menjadi tujuan utama dari penerapan sistem keselamatan dan kesehatan kerja.

Jaminan keselamatan dan kesehatan kerja karyawan berguna apabila dalam suatu kondisi karyawan terjadi kecelakaan, sakit atau sesuatu yang dapat membahayakan jiwa karyawan. Disini perusahaan biasanya bekerjasama dengan rumah sakit atau tempat pelayanan kesehatan. Dalam jaminan keselamatan dan kesehatan kerja tersebut karyawan akan lebih merasa tenang apabila sesuatu keadaan yang tidak diinginkan terjadi. Segala bentuk upaya perusahaan terkait secara langsung dengan memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh karyawan dalam hal ini upaya memaksimalkan produktivitas kerja karyawan (Hasibuan, 2003).

Usaha nyata perusahaan dalam upaya meningkatkan kemampuan karyawan agar bekerja secara maksimal di perusahaan yaitu dengan memberikan

motivasi kerja kepada para karyawan. Pada sisi yang lain penggunaan tenaga kerja yang efektif merupakan kunci keberhasilan perusahaan, untuk itu dibutuhkan kebijakan dalam menggunakan tenaga kerja agar mau bekerja lebih produktif sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Salah satu faktor agar kepuasan kerja meningkat diperlukan pimpinan yang dapat memberikan motivasi atau dorongan kepada karyawan. Seorang manajer mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi, sebab keberhasilan manajemen dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung pada pengetahuan manajer mengenai hakekat motivasi serta kemampuan teknik menciptakan situasi, sehingga menumbuhkan dorongan bagi karyawan untuk berbuat atau berperilaku sesuai dengan apa yang dikehendaki organisasi dan memberikan jaminan atas kepuasan karyawan di perusahaan. Kepuasan kerja para karyawan merupakan faktor pendukung keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan maka diperlukan suatu motivasi. Apabila motivasi dalam organisasi telah diberikan dengan baik pihak perusahaan, maka para karyawan memiliki kepuasan dalam bekerja di perusahaan (Mangkunegara, 2000).

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. ("TELKOM", "Perseroan", atau "Perusahaan") adalah penyedia layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. TELKOM menyediakan layanan InfoComm, telepon tidak bergerak kabel (fixed wireline) dan telepon tidak bergerak nirkabel (fixed wireless), layanan telepon seluler, data dan internet, serta jaringan dan interkoneksi, baik secara langsung maupun melalui anak perusahaan. Pada awalnya di kenal sebagai sebuah badan usaha swasta penyedia layanan pos dan telegraf atau dengan nama

“JAWATAN”. Pada tahun 1961 Status jawatan diubah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel), PN Postel dipecah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos & Giro), dan Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi). Dan pada tahun 1974 PN Telekomunikasi disesuaikan menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) yang menyelenggarakan jasa telekomunikasi nasional maupun internasional. Pada tanggal 14 November 1995 di resmikan PT. Telekomunikasi Indonesia sebagai nama perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia. TELKOM menyediakan jasa telepon tetap kabel (*fixed wire line*), jasa telepon tetap nirkabel (*fixed wireless*), jasa telepon bergerak (*mobile service*), data/internet serta jasa multimedia lainnya.

Budaya keselamatan dan kesehatan kerja yang diterapkan pada PT. Telkom Witel Jatim Selatan Malang yaitu para karyawan diwajibkan menggunakan peralatan kerja sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Jadi selama ini instansi memberikan tata tertib secara tertulis kepada karyawan untuk mendukung proses keselamatan dan kesehatan dalam bekerja, apabila terdapat karyawan yang melanggar akan dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan. Peralatan kerja yang harus dipenuhi tersebut yaitu meliputi penggunaan seragam dalam bekerja, peralatan atau pelindung kerja serta fasilitas keselamatan kerja yang lainnya. Apabila terdapat karyawan yang melanggar sanksi secara tegas akan diterapkan dan segala bentuk kejadian yang terjadi karena karyawan tidak mengikuti prosedur yang telah ditetapkan akan dilakukan teguran bahkan sampai PHK. Hal ini dilakukan oleh perusahaan karena budaya keselamatan dan kesehatan kerja di

perusahaan menjadi hal pokok atau penting untuk selalu dijalankan demi keberhasilan dan keselamatan kerja karyawan sendiri.

Berdasarkan uraian di atas maka judul penelitian ini yaitu sebagai berikut:

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP BUDAYA KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KEPUASAN KERJA (STUDI PADA KARYAWAN PT.TELKOM WITEL JATIM SELATAN MALANG)

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti dapat menyusun rumusan masalah yaitu:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerja?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah budaya keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan ?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui budaya keselamatan dan kesehatan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerja.

2. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
3. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh budaya keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui budaya keselamatan dan kesehatan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan wawasan khususnya di dunia pendidikan mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerja dan dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian diharapkan bermanfaat dari segi praktis antara lain :

1. Bagi *PT. Telkom WITEL JATIM Selatan Malang*, diharapkan penelitian ini akan memberikan tambahan wawasan tentang seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerja dan dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan sehingga dapat dijadikan referensi untuk mencapai tujuan bersama yang lebih baik.
2. Memberikan gambaran serta wawasan kepada peneliti selanjutnya yang memiliki hubungan dengan permasalahan yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap

budaya keselamatan dan kesehatan kerja dan dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Thoha (2004:256) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk membangkitkan semangat orang lain dan memiliki semangat total terhadap usaha mencapai tujuan organisasi. Menurut Mohyi (2005:161) yang dimaksud kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi, mengorganisir, menggerakkan, mengarahkan atau mempengaruhi orang lain (bawahan) untuk melaksanakan sesuatu dalam rangka mencapai tujuan.

Definisi pemimpin Kartini Kartono (2002:33), menyatakan pemimpin itu adalah “Seseorang yang memimpin, dengan cara memprakarsai tingkah laku sosial, dengan mengatur, mengorganisir, mengontrol atas upaya/usaha orang lain atau melalui kekuasaan atau posisi”. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu posisi kunci dimana seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi, mengarahkan, dan menunjukkan kemampuannya agar semua tujuan perusahaan bisa tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Menurut Susilo Martoyo (2003:81) dalam bukunya Sumber Daya Manusia bahwa “Gaya Kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain”.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah usaha seseorang yang disertai tugas sebagai pimpinan, untuk mengatur, mempersatukan dan menggerakkan bawahannya secara bersama untuk mencapai tujuan yang telah

ditetapkan. Pada hakikatnya kepemimpinan berasal dari pribadi pemimpin itu agar bisa mempengaruhi orang lain. Dengan mempengaruhi bawahannya, seorang pemimpin berharap bawahannya bisa bergerak dalam suatu ikatan tertentu, aktivitas terarah, sadar dan bekerjasama dengan penuh tanggung jawab atas pekerjaannya tersebut.

2.1.2 Faktor-faktor Gaya Kepemimpinan

Menurut Thoha (2004:44) untuk mengukur baik tidaknya atau sehat tidaknya suatu gaya kepemimpinan dapat diukur dengan 8 (delapan) faktor penilaian yang masuk di dalam faktor-faktor gaya kepemimpinan yang meliputi:

a. Faktor menerima tanggung jawab

Seorang pemimpin harus bersedia bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang terjadi pada organisasi yang dipimpinnya, baik apa yang dilakukan oleh bawahannya maupun produktivitasnya.

b. Faktor berkemampuan berkomunikasi

Kemampuan seorang pemimpin untuk berkomunikasi dengan bawahannya mengenai segala perubahan atau perkembangan serta menerima saran-saran yang baik dari bawahannya.

c. Faktor kemampuan untuk bisa perseptif

Seorang pemimpin harus mampu mengatasi persoalan-persoalan yang muncul, oleh sebab itu pemimpin harus mempunyai kelebihan-kelebihan tertentu dari bawahannya, sehingga mampu mempengaruhi perilaku bawahannya untuk melaksanakan pekerjaannya secara sadar dan suka rela untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

d. Faktor kemampuan untuk bersikap objektif

Kemampuan untuk mengambil keputusan secara adil dan dapat diterima oleh semua pihak yang menjadi bawahannya.

e. Faktor kemampuan menentukan prioritas

Seorang pemimpin harus dapat mengambil keputusan manajemen yang sangat penting, mengingat terdapat banyak masalah yang muncul yang memerlukan pemecahan berdasarkan kepentingan yang paling mendesak untuk diselesaikan terlebih dahulu.

f. Faktor kemampuan mengatasi masalah yang timbul

Seorang pemimpin harus bisa mengatasi persoalan-persoalan yang timbul melalui pendekatan-pendekatan struktural maupun pribadi.

g. Faktor kemampuan untuk merencanakan

Seorang pemimpin harus mampu untuk menentukan apa yang akan dikerjakan, siapa yang akan mengerjakan, kapan akan dikerjakan, dimana akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

h. Faktor kemampuan untuk mengerjakan

Kemampuan pemimpin untuk memberitahukan dan menjelaskan tujuan-tujuan kepada bawahannya, memajemen dan mengajak para bawahannya untuk bekerja semaksimal mungkin, membimbing tenaga kerja untuk mencapai standar operasional, mengembangkan tenaga kerja bawahan guna merealisasikan kemungkinan-kemungkinan, memberikan hak kepada orang-orang untuk mendengarkan, memuji dan memberikan solusi secara adil, serta memperbaiki hasil, dipandang dari sudut pengendalian.

2.1.3 Pentingnya Kepemimpinan Dalam Organisasi

Dalam organisasi, pemimpin dan efektifitas kepemimpinan itu sangat penting. Pentingnya kepemimpinan dalam organisasi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut (Mohyi 2005:162)

- a. Sebagai pengatur, pengarah organisasi untuk mencapai tujuan
- b. Penanggung jawab dan pembuat kebijakan-kebijakan organisasi
- c. Pemersatu dan memotivasi para bawahannya dalam melaksanakan aktivitas organisasi
- d. Pelapor dalam menjalankan aktivitas manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarah dan pengawasan pengolahan sumber daya yang ada
- e. Sebagai pelopor memajukan organisasi

2.1.4 Kepemimpinan Transformasional

Robbins (2006:472) mengatakan pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut. Sedangkan Rivai (2006:15) mengatakan pemimpin transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki kharisma.

Sementara Burns (1978) dalam Luthans (2006:653) mengatakan kepemimpinan transformasional lebih mendasarkan pada pergeseran nilai dan kepercayaan pemimpin serta kebutuhan para pengikutnya. Selanjutnya Bass (1990) dalam Luthans (2006:653) mengatakan kepemimpinan transformasional membawa keadaan menuju kinerja tinggi pada organisasi yang menghadapi

tuntutan pembaharuan dan perubahan, dengan membantu kepemimpinan transformasional melalui kebijakan rekrutmen seleksi, promosi dan pelatihan, dan pengembangan akan menghasilkan kesehatan, kebahagiaan dan kinerja efektif pada organisasi masa kini.

Tichy dan Devanna (1986) dalam Luthans (2006:653-654) mengatakan bahwa pemimpin transformasional yang efektif memiliki karakter sebagai berikut: Mereka mengidentifikasi dirinya sebagai alat perubahan, mereka berani, mereka mempercayai orang lain, mereka motor penggerak nilai, mereka pembelajar sepanjang masa, mereka memiliki kemampuan untuk menghadapi kompleksitas, ambiguitas, dan ketidakpastian, mereka visioner.

Menurut Bass (1990) dalam Robins (2006:473) mengatakan karakteristik pemimpin transformasional terdiri dari kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Kharisma berupa memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan. Inspirasi berupa mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana. Stimulasi intelektual berupa mendorong integensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati. Pertimbangan individual berupa memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih, menasehati.

2.2 Budaya Organisasi

2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan

masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Berikut ini dikemukakan beberapa pengertian budaya organisasi menurut beberapa ahli: Menurut Wood (2001:391), budaya organisasi adalah sistem yang dipercayai dan nilai yang dikembangkan oleh organisasi dimana hal itu menuntun perilaku dari anggota organisasi itu sendiri. Menurut Tosi, Rizzo, Carroll seperti yang dikutip oleh Munandar (2001:263), budaya organisasi adalah cara-cara berpikir, berperasaan dan bereaksi berdasarkan pola-pola tertentu yang ada dalam organisasi atau yang ada pada bagian-bagian organisasi.

Menurut Robbins (2006:289), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu, yang memberi pengertian budaya organisasi antara lain sebagai:

1. Nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi
2. Falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan.
3. Cara pekerjaan dilakukan di tempat itu.
4. Asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi.

Menurut Schein (2002:12), budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan

anggota-anggota organisasi. Untuk itu harus diajarkan kepada anggota termasuk anggota yang baru sebagai suatu cara yang benar dalam mengkaji, berpikir dan merasakan masalah yang dihadapi. Budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para karyawan berperilaku.

Dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam makalah ini adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian mempengaruhi cara bekerja dan berperilaku dari para anggota organisasi.

2.2.2 Tingkatan-tingkatan budaya organisasi

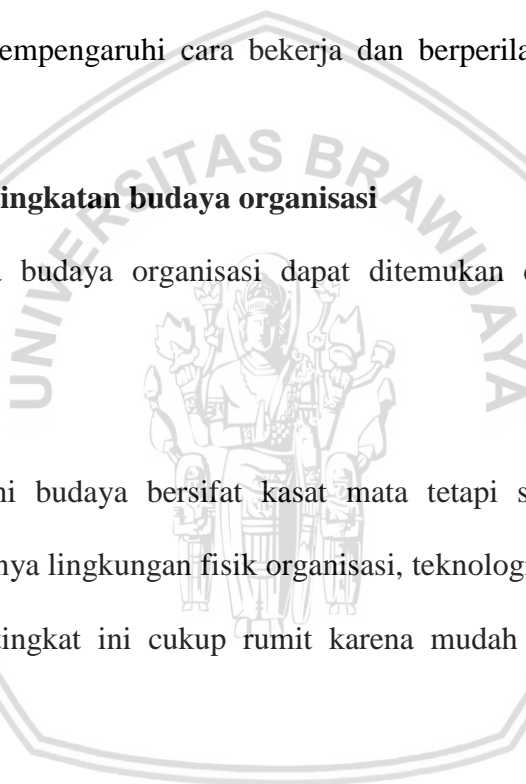
Selanjutnya budaya organisasi dapat ditemukan dalam tiga tingkatan, yaitu:

a. Artefak

Pada tingkat ini budaya bersifat kasat mata tetapi seringkali tidak dapat diartikan, misalnya lingkungan fisik organisasi, teknologi, dan cara berpakaian. Analisis pada tingkat ini cukup rumit karena mudah diperoleh tetapi sulit ditafsirkan.

b. Nilai

Nilai memiliki tingkat kesadaran yang lebih tinggi daripada artefak. Nilai ini sulit diamati secara langsung sehingga untuk menyimpulkannya seringkali diperlukan wawancara dengan anggota organisasi yang mempunyai posisi kunci atau dengan menganalisis kandungan artefak seperti dokumen.



c. *Asumsi dasar*

Merupakan bagian penting dari budaya organisasi. Pada tingkat ini budaya diterima begitu saja, tidak kasat mata dan tidak disadari. Asumsi ini merupakan reaksi yang bermula dari nilai-nilai yang didukung. Bila asumsi telah diterima maka kesadaran akan menjadi tersisih. Dengan kata lain perbedaan antara asumsi dengan nilai artefak terletak pada apakah nilai-nilai tersebut masih diperdebatkan dan diterima apa adanya atau tidak.

2.2.3 Ciri-Ciri Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2006:289), ada 7 ciri-ciri budaya organisasi adalah:

- a. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil resiko.
- b. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan menunjukkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
- c. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokus pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- e. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, ukannya individu.
- f. Keagresifan. Berkaitan dengan agresivitas karyawan.
- g. Kemantapan. Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

Dengan menilai organisasi itu berdasarkan tujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi itu. Gambaran ini menjadi

dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya, dan cara para anggota berperilaku (Robbins, 2006 : 289).

2.2.4 Peranan atau Fungsi Budaya Organisasi

Dari sudut pandang karyawan, budaya memberi pedoman bagi karyawan akan segala sesuatu yang penting untuk dilakukan. Sejumlah peran penting yang dimainkan oleh budaya perusahaan adalah:

- a. Membantu pengembangan rasa memiliki jati diri bagi karyawan.
- b. Dipakai untuk mengembangkan keterkaitan pribadi dengan organisasi.
- c. Membantu stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial.
- d. Menyajikan pedoman perilaku sebagai hasil dari norma perilaku yang sudah dibentuk.

Budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi. praktik tersebut dapat dilakukan melalui induksi atau sosialisasi, yaitu melalui transformasi budaya organisasi. Sosialisasi organisasi merupakan serangkaian aktivitas yang secara substantif berdampak kepada penyesuaian aktivitas individual dan keberhasilan organisasi, antara lain komitmen, kepuasan dan kinerja. Beberapa langkah sosialisasi yang dapat membantu dan mempertahankan budaya organisasi adalah melalui seleksi calon karyawan, penempatan, pendalaman bidang pekerjaan, penilaian kinerja, dan pemberian penghargaan, penanaman kesetiaan pada nilai-nilai luhur, perluasan cerita dan berita, pengakuan kinerja dan promosi

Berbagai praktik di atas dapat memperkuat budaya organisasi dan memastikan karyawan yang bekerja sesuai dengan budaya organisasi, memberikan imbalan sesuai dukungan yang dilakukan. Sosialisasi yang efektif akan menghasilkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, rasa percaya diri pada pekerjaan, mengurangi tekanan serta kemungkinan keluar dari pekerjaan. Beberapa hal yang dapat dilakukan organisasi untuk mempertahankan organisasi adalah menyusun asumsi dasar, menyatakan dan memperkuat nilai yang diinginkan dan menyosialisasikan melalui contoh.

Menurut Robbins (2006:294), fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Veithzal (2003:430) mengemukakan bahwa budaya organisasi berperan dalam:

- a. Menetapkan tapal batas, dalam arti menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya
- b. Memberikan ciri identitas bagi anggota organisasi

- c. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individu
- d. Meningkatkan kemantapan sistem sosial
- e. Memandu dan membentuk sikap anggota organisasibudaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali

Dalam konteks diatas makabudaya organisasi merupakan kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku dan pembuatan keputusan anggota organisasi serta mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

2.3 Keselamatan dan Kesehatan Kerja Karyawan

2.3.1 Pengertian Keselamatan dan Kesehatan Kerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2000:161) memberikan pengertian tentang keselamatan dan kesehatan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

Pengertian istilah keselamatan dan kesehatan kerja karyawan dalam bidang kepegawaian dibedakan. Keselamatan kerja menunjukkan kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan atau kerugian ditempat kerja. Resiko keselamatan kerja merupakan aspek-aspek dari lingkungan kerja yang dapat menyebabkan kebakaran, ketakutan aliran listrik, terpotong, luka memar, keseleo, patah tulang, kerugian alat tubuh, penglihatan dan pendengaran. Sedangkan *kesehatan kerja* menunjukkan pada kondisi yang bebas dari kondisi yang bebas dari fisik, mental, emosi atau rasa sakit yang disebabkan oleh lingkungan kerja. Resiko kesehatan kerja merupakan faktor-faktor dalam lingkungan kerja yang bekerja melebihi periode waktu yang telah ditentukan, lingkungan kerja dapat menyebabkan atau membuat stress emosi dan gangguan fisik.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2002:245) pengertian Kesehatan kerja adalah: “Merupakan kondisi yang merujuk pada kondisi fisik, mental dan stabilitas emosi secara umum. Individu yang sehat adalah individu yang bebas dari penyakit, cedera serta masalah mental dan emosi yang bisa mengganggu aktivitas manusia normal secara umum”. Adapun keselamatan kerja adalah “Merujuk pada perlindungan terhadap kesejahteraan fisik seseorang. Tujuan program keselamatan kerja yang efektif diperusahaan adalah mencegah kecelakaan atau cedera yang terkait dengan pekerjaan”.

Berdasarkan uraian tersebut maka tujuan utama keselamatan dan kesehatan kerja karyawan adalah agar masing-masing karyawan dapat melakukan pekerjaannya kelak lebih efisien, dan mendapat jaminan atas keselamatan dan kesehatan kerja baik secara fisik, sosial dan psikologis. Pada sisi lain diharapkan dapat dijadikan bimbingan kepada para karyawan agar sadar terhadap kesehatan dan keselamatan kerja atas dasar prosedur keamanan dan dapat merekomendasikan perubahan yang diperlukan. Dengan demikian diperlukan adanya suatu sistem atau manajemen keselamatan dan kesehatan kerja dengan mempertimbangkan tujuan, teknik, peralatan yang digunakan, proses produk dan perencanaan di tempat kerja.

2.3.2 Tujuan Keselamatan dan Kesehatan Kerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2000:162) tujuan keselamatan dan kesehatan kerja karyawan yaitu meliputi:

1. Agar setiap pegawai mendapat jaminan keselamatan dan kesehatan kerja baik secara fisik, sosial dan psikologis.

2. Agar setiap perlengkapan dan peralatan kerja yang digunakan sebaiknya seefektif mungkin.
3. Agar semua hasil produksi dipelihara keamanannya.
4. Agar adanya jaminan atas pemeliharaan dan peningkatan kesehatan gizi pegawai.
5. Agar meningkat kegairahan, keserasian kerja dan partisipasi kerja.
6. Agar terhindar dari gangguan kesehatan yang disebabkan oleh lingkungan atau kondisi kerja.
7. Agar setiap pegawai merasa aman dan terlindungi dalam bekerja.

2.3.3 Faktor-Faktor Penyebab Kecelakaan Kerja dan Usaha-Usaha Dalam Meningkatkan Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Sebelum menguraikan usaha-usaha dalam meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja maka akan diuraikan mengenai penyebab terjadinya kecelakaan kerja. Menurut Mangkunegara (2000:162) terdapat beberapa hal yang menyebabkan terjadinya kecelakaan kerja, yaitu sebagai berikut:

- a. Keadaan tempat lingkungan kerja
 1. Penyusunan dan penyimpanan barang-barang yang berbahaya kurang diperhitungkan keamanannya.
 2. Ruang kerja yang terlalu padat dan sesak.
 3. Pembuangan kotoran dan limbah yang tidak pada tempatnya
- b. Kondisi pengaturan udara
 1. Pergantian udara di ruang kerja yang tidak baik (ruang kerja yang kotor, berdebu dan berbau tidak enak)
 2. Suhu udara yang tidak dikondisikan pengaturannya.

- c. Kondisi pengaturan penerangan
 - 1. Pengaturan dan penggunaan sumber cahaya yang tidak tepat.
 - 2. Ruang kerja yang kurang cahaya, remang-remang.
- d. Kondisi pemakaian peralatan.
 - 1. Pengamanan peralatan kerja yang sudah usang atau rusak.
 - 2. Penggunaan mesin, alat elektronik tanpa pengamanan yang baik.
- e. Kondisi fisik dan mental pegawai.
 - 1. Kerusakan alat indera, stamina pegawai yang tidak stabil.
 - 2. Emosi pegawai tidak stabil, kepribadian pegawai rapuh, cara berfikir dan kemampuan persepsi yang lemah, motivasi kerja rendah, sikap pegawai ceroboh, kurang cermat dan kurang pengetahuan dalam penggunaan fasilitas kerja terutama fasilitas kerja yang membawa resiko bahaya.

Sedang menurut Handoko (2001:64) menyatakan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan kecelakaan kerja yang ditinjau dari segi keteknikan (*engineering*) adalah sebagai berikut:

1. Faktor teknik mesin

Umpamanya, sabuk penggerak yang berputar tanpa perlidungan atau pagar yang rapat.

2. Teknik listrik

Sering terjadi kecelakaan karena generator, kawat penyalur listrik, transformator, panel distribusi, dan lain-lain.

3. Teknik Kimia

Kecelakaan sering terjadi karena gas-gas beracun, terbakarnya zat kimia, keracunan bahan makanan, dan lain-lain.

4. Angkutan barang

Yaitu barang-barang yang dipindah saling menindih.

5. Pada pekerjaan menggerinda dan terjadinya sabuk pengaman lepas sehingga dapat mengenai mata.

6. Sistem pengeluaran (*exhaust*) debu, asap yang dihasilkan oleh industri, dll.

Usaha-usaha yang diperlukan dalam meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja menurut Dessler (1997: 316) yaitu sebagai berikut:

a. Mengurangi kondisi yang tidak aman.

Mengurangi kondisi yang tidak aman merupakan lini pertama dalam mengurangi kondisi fisik yang tidak aman.

b. Mengurangi tindakan yang tidak aman melalui seleksi dan penempatan

Mengurangi tindakan-tindakan yang tidak aman melalui pendekatan dasar kedua, yaitu dengan jalan melakukan penyaringan orang yang mudah mendapat kecelakaan sebelum melakukan pekerjaan.

c. Mengurangi tindakan tidak aman melalui propaganda

Propaganda seperti poster-poster keselamatan kerja dapat membantu mengurangi tindakan-tindakan yang tidak aman.

d. Mengurangi tindakan-tindakan tidak aman melalui pelatihan

Pelatihan dan keselamatan kerja dapat mengurangi kecelakaan. Pelatihan tersebut tersebut khususnya cocok untuk para karyawan baru.

e. Mengurangi tindakan tidak aman melalui dorongan positif

Program keselamatan kerja yang didasarkan pada dorongan positif dapat memperbaiki keselamatan ditempat kerja, hal tersebut akibat dari peran

serta perusahaan yang selalu berusaha atau tanggap terhadap keadaan atau kondisi karyawan.

- f. Mengurangi tindakan yang tidak aman melalui komitmen manajemen puncak

Salah satu temuan yang paling konsisten dalam literatur adalah program perusahaan yang berhasil menuntut komitmen manajemen yang kuat terhadap keamanan.

Adapun menurut Bennet dan Silalahi (1995:139) faktor yang mempengaruhi kesehatan kerja yaitu meliputi:

a. Kondisi fisik

1. Bunyi dan getaran yang bisa menyebabkan ketulian.
2. Suhu ruang kerja, suhu yang rendah sekali dapat menyebabkan kekakuan dan peradangan akibat dingin.
3. Tekanan udara yang tinggi.
4. Radiasi sinar radio aktif yang menyebabkan kelainan pada kulit.
5. Penerangan yang kurang baik menyebabkan kelainan pada mata.
6. Uap yang menyebabkan keracunan atau penyakit kulit.

b. Kondisi fisiologis

1. Konstruksi mesin atau peralatan yang tidak sesuai dengan mekanisme tubuh manusia.
2. Sikap kerja yang menyebabkan kelelahan dan kelainan fisik.
3. Cara bekerja yang membosankan atau melelahkan.

c. Kondisi psikologis

1. Proses kerja yang rutin dan membosankan.

2. Hubungan kerja yang terlalu menekan atau sangat menuntut.
3. Suasana kerja yang serba kurang aman.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2000:162) usaha-usaha dalam meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja adalah sebagai berikut:

1. Mencegah dan mengurangi kecelakaan, kebakaran dan peledakan.
2. Memberikan peralatan perlindungan diri untuk pegawai yang bekerja pada lingkungan yang menggunakan peralatan yang berbahaya.
3. Mengatur suhu, kelembaban, kebersihan udara, penggunaan warna ruangan kerja, penerangan yang cukup terang dan menyejukkan dan mencegah kebisingan.
4. Mencegah dan memberikan perawatan terhadap timbulnya penyakit.
5. Memelihara kebersihan dan ketertiban serta keserasian lingkungan kerja.
6. Menciptakan suasana kerja yang menggairahkan semangat kerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa program keselamatan dan kesehatan karyawan merupakan tanggung jawab perusahaan, dimana hal tersebut dapat membawa dampak atau pengaruh secara langsung kepada para karyawan dalam bekerja. Pemberian fasilitas-fasilitas pendukung dan peraturan-peraturan sangat diperlukan dalam mewujudkan usaha-usaha meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja.

2.4 Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja

2.4.1 Pengertian Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Budaya adalah suatu cara hidup yang berkembang dan dimiliki bersama oleh sebuah kelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya adalah suatu pola hidup menyeluruh. budaya bersifat kompleks, abstrak, dan luas.

Banyak aspek budaya turut menentukan perilaku komunikatif. Unsur-unsur sosio-budaya ini tersebar dan meliputi banyak kegiatan sosial manusia. Budaya keselamatan dan kesehatan kerja adalah sifat, sikap dan cara hidup (bekerja) dalam perusahaan/individu, yang menekankan pentingnya keselamatan. Oleh karena itu, budaya keselamatan dan kesehatan kerja mempersyaratkan agar semua kewajiban yang berkaitan dengan keselamatan harus dilaksanakan secara benar, seksama, dan penuh rasa tanggung jawab. Istilah budaya keselamatan (*safety culture*) pertama kali tertera dalam laporan yang dibuat oleh *International Nuclear Safety Advisory Group* (INSAG) pada tahun 1987 yang membahas peristiwa "*Chernobyl*". Atas dasar itu, *International Atom Energy Agency* (IAEA) menyusun konsep atau model dan metoda pengukuran.

Budaya Keselamatan untuk instalasi nuklir, sehingga istilah Budaya Keselamatan menjadi dikenal secara internasional, khususnya dalam bidang keselamatan dan kesehatan kerja (K3). Budaya keselamatan dan kesehatan kerja di suatu perusahaan sebagai bagian dari budaya organisasi perusahaan bisa dilihat dari tiga aspek, yaitu:

- a. Aspek psikologis pekerja terhadap keselamatan dan kesehatan kerja
(*psychological aspects, what people feel, what is believe*)
- b. Aspek perilaku keselamatan dan kesehatan kerja pekerja (*behavioral aspects, what people do, what is done*)
- c. Aspek situasi atau organisasi dalam kaitan dengan keselamatan dan kesehatan kerja (*situational aspects, what organizational has, what is said*)

Aspek pertama, apa yang dirasakan seseorang sangat terkait dengan aspek Pribadi (*person*), seperti misalnya cara pikir, nilai, pengetahuan, motivasi,

harapan, dan lain-lain. Aspek kedua berkaitan erat dengan perilaku sehari-hari (*behaviour*), seperti misalnya perilaku sehari-hari di perusahaan, kebiasaan-kebiasaan dalam keselamatan dan kesehatan kerja dan sebagainya. Aspek ketiga berkaitan erat dengan situasi lingkungan kerja (*environment*) seperti apa yang dimiliki perusahaan/organisasi mengenai keselamatan dan kesehatan kerja, contohnya Sistem Manajemen keselamatan dan kesehatan kerja, SOP, Komite keselamatan dan kesehatan kerja, peralatan, lingkungan kerja, dan sebagainya. Ketiga aspek tersebut satu sama lainnya saling berinteraksi dan saling mempengaruhi. Budaya keselamatan dan kesehatan kerja yang kuat tentunya akan ditandai dengan kuatnya tiga aspek tersebut. Oleh karena itu, suatu perusahaan diharapkan mempunyai budaya yang selalu meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja secara sinambung dimana keselamatan dan kesehatan kerja sudah menjadi nilai-nilai pribadi dan tampil dalam kehidupan sehari-hari (*continuous improvement culture, behaviour based culture*), bukan hanya menjadikan keselamatan dan kesehatan kerja sebagai bagian dari visi dan misi perusahaan yang tampak dari keberadaan sistem manajemen, SOP dan lain-lain di perusahaan (*organizational based culture, system based culture*), apalagi hanya menjadikan keselamatan dan kesehatan kerja sekedar mematuhi peraturan (*compliance based culture, rule based culture*).

2.4.2 Tujuan dari Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Tujuan dari Budaya keselamatan dan kesehatan kerja itu sendiri adalah, agar para pekerja sadar akan pentingnya keselamatan dan kesehatan kerja. Bagaimanapun juga, keselamatan pekerja lebih penting daripada apapun. Oleh karena itu setiap pekerja harus memiliki kesadaran untuk mengikuti peraturan atau

instruksi yang diberikan demi keselamatan mereka. Tujuan selanjutnya adalah lebih mementingkan keselamatan daripada hasil kerja. setiap pekerja ditekankan untuk menjaga keselamatannya saat bekerja, dan lebih mementingkan keselamatan daripada hasil produksi. Apabila mereka berhadapan dengan proses produksi yang beresiko, tentu mereka harus menggunakan sarana dan peralatan aman yang sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan agar terhindar dari PAK (Penyakit Akibat Kerja).

2.5 Kepuasan Kerja

2.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya.

Menurut Davis, Newstrom (1996:105) yaitu: “Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka”. Sedangkan menurut Siagian (2002:295) menyatakan bahwa: “Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya”. Karena itu tidak sederhana dalam melakukan analisis terhadap kepuasan kerja karyawan, banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang. Sedangkan menurut Martoyo (1998:132) kepuasan kerja adalah: “Keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Berdasarkan pendapat mengenai kepuasan kerja diatas dapat digaris bawahi bahwa kepuasan kerja yaitu merupakan suatu sikap seorang karyawan

terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Kepuasan kerja seorang karyawan dapat mewakili sikap secara menyeluruh sehingga berpengaruh terhadap perasaan di dalam bekerja.

2.5.2 Teori-Teori Tentang Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2000:120) terdapat beberapa teori mengenai kepuasan kerja para pegawai, yaitu meliputi:

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam, adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-inequity*. Menurut teori ini puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas.

2. Teori Perbedaan (*Dissrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter, ia berpendapat bahwa untuk mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai. Kepuasan kerja pegawai tergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi pegawai tersebut akan merasa tidak puas.

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktor dari *Herzberg*

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg, ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Teori ini mengemukakan bahwa dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas dan tidak puas, yaitu meliputi: faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*).

2.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2002:181) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan:

a. Kerja yang menantang

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka.

b. Gajaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah sesuai dengan hasil kerja yang mereka lakukan.

c. Kondisi yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik.

d. Rekan kerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial, oleh karena itu tidaklah mengejutkan mempunyai rekan sekerja yang mendukung ramah.

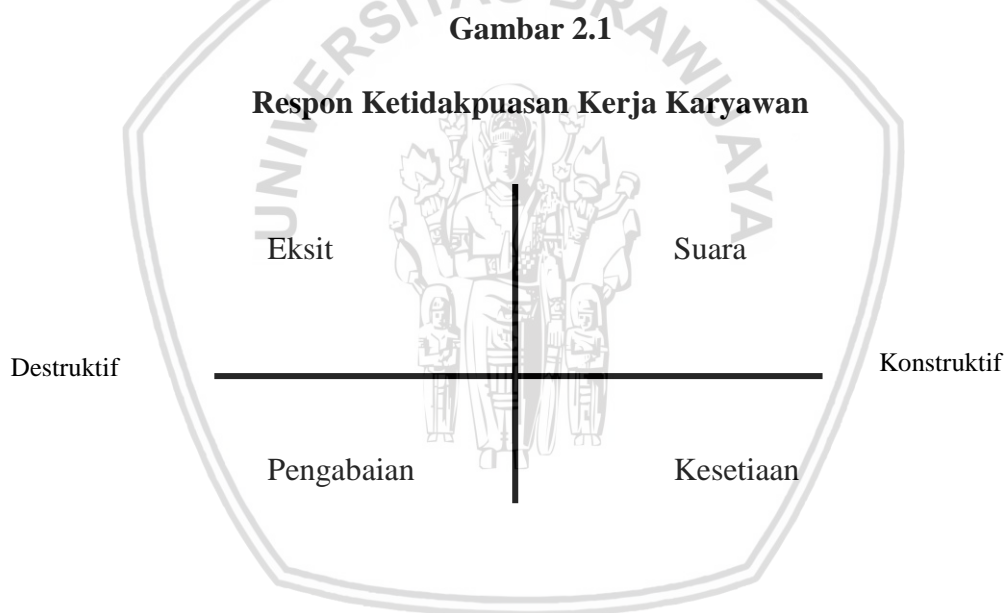
Menurut Mangkunegara (2001:117) ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya, yang secara lengkap dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Faktor Pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikap kerja.

b. Faktor Pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial dan jaminan

sosial tenaga kerja, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan seorang karyawan dalam bekerja selain dipengaruhi faktor eksternal (perusahaan) juga dipengaruhi oleh faktor internal (karyawan), dimana kedua faktor tersebut saling mempengaruhi atau berhubungan. Sedangkan menurut Robbins (2001:154) terdapat empat respon karyawan terkait dengan ketidakpuasan kerja karyawan pada perusahaan, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Robbins (2001:154)

Berdasarkan Gambar 2.3 maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Eksit: Perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta keluar.

- b. Suara (*voice*), dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi, mencakup saran perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.
- c. Kesetiaan (*loyalty*), Pasif tapi optimis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan menajemennya untuk “melakukan hal yang tepat”.
- d. Pengabaian (*neglect*), Secara pasif membiarkan kondisi memburuk termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

2.6 Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian Iqbal (2010) Analisis Gaya Kepemimpinan *Pathgoal* Terhadap Efektivitas Organisasi Pada Badan Penelitian Dan Pengembangan Pertanian, Departemen Pertanian. Hasil analisis dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan dan efektivitas organisasi dan setelah melalui uji statistik pengaruh tersebut signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan para pejabat di Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian, Departemen pertanian secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas kepemimpinan yang diberikan kepada para bawahan yang dalam hal ini adalah peneliti, maka semakin tinggi tingkat efektivitas organisasi tersebut. Demikian juga sebaliknya, semakin rendah kualitas kepemimpinan yang diberikan kepada para peneliti, maka semakin rendah tingkat efektivitas organisasi tersebut.

Imtihanah (2009), dengan judul penelitian Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Hasil penelitian, menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang adalah gaya kepemimpinan selling karena dalam fakultas ekonomi tugasnya sangat tinggi dan hubungannya juga sangat tinggi dan pimpinan selalu memberi pengarahan dan menjelaskan hasil keputusan. Dan juga gaya kepemimpinan di fakultas ekonomi sangat sesuai dengan konsep islam karena kepemimpinannya mengedepankan hubungan yang baik dan keteladanan yang tinggi dan tugas yang sangat maksimal dan optimal.

Adapun hasil penelitian Ardiansyah (2011) yang berjudul Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional (*Situational Leadership*) Sebagai Model Kepemimpinan di Era Modern. Penerapan gaya kepemimpinan situasional kaitannya dengan iklim kerja organisasi Dinas Sosial Berau terlihat sangat kondusif dapat meningkatkan partisipasi bawahan dan memicu peningkatan kinerja organisasi pada saat ini. Hasil penelitian terdahulu dalam penelitian ini secara sistematis dapat disajikan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

Nama, Judul	Variabel	Teknik Analisis	Hasil
Iqbal (2010) Analisis Gaya Kepemimpinan Pathgoal Terhadap Efektivitas Organisasi Pada Badan Penelitian Dan Pengembangan Pertanian, Departemen Pertanian	Kepemimpinan Pathgoal dan Efektivitas Organisasi	Analisis regresi linier	Hasil analisis dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan dan efektivitas organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas kepemimpinan yang diberikan kepada para bawahan yang dalam hal ini adalah peneliti, maka semakin tinggi tingkat efektivitas organisasi tersebut. Demikianjugasebaliknya, semakin rendah kualitas kepemimpinan yang diberikan kepada para peneliti, maka semakin rendah tingkat efektivitasorganisasi tersebut.
Imtiyahanah (2009), dengan judul penelitian Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang	Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai	Analisis deskriptif	Gaya kepemimpinan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang adalah gaya kepemimpinan selling karena dalam fakultas ekonomi tugasnya sangat tinggi dan hubungannya juga sangat tinggi dan peminan selalu memberi pengarahan dan menjelaskan hasil keputusan. Dan juga gaya kepemimpinan di fakultas ekonomi sangat sesuai dengan konsep islam karena kepemimpinannya mengedepankan hubungan yang baik dan keteladanan yang tinggi dan tugas yang sangat maksimal dan optimal
Ardiansyah (2011) yang berjudul Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional (<i>Situational Leadership</i>) Sebagai Model Kepemimpinan di Era Modern	Gaya Kepemimpinan Situasional (<i>Situational Leadership</i>)	Analisis deskriptif	Penerapan gaya kepemimpinan situasional kaitannya dengan iklim kerja organisasi Dinas Sosial Berau terlihat sangat kondusif dapat meningkatkan partisipasi bawahan dan memicu peningkatan kinerja organisasi pada saat ini
Yudithia (2012) Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kepuasan Kerja	Kepemimpinan, Budaya keselamatan dan kesehatan kerja dan kepuasan Kerja	Analisis regresi linier	Kepemimpinan dan Budaya keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan Kerja Pada PT. Kramayudha Ratu Motor (KRM)

Sumber: Data Olah, 2017

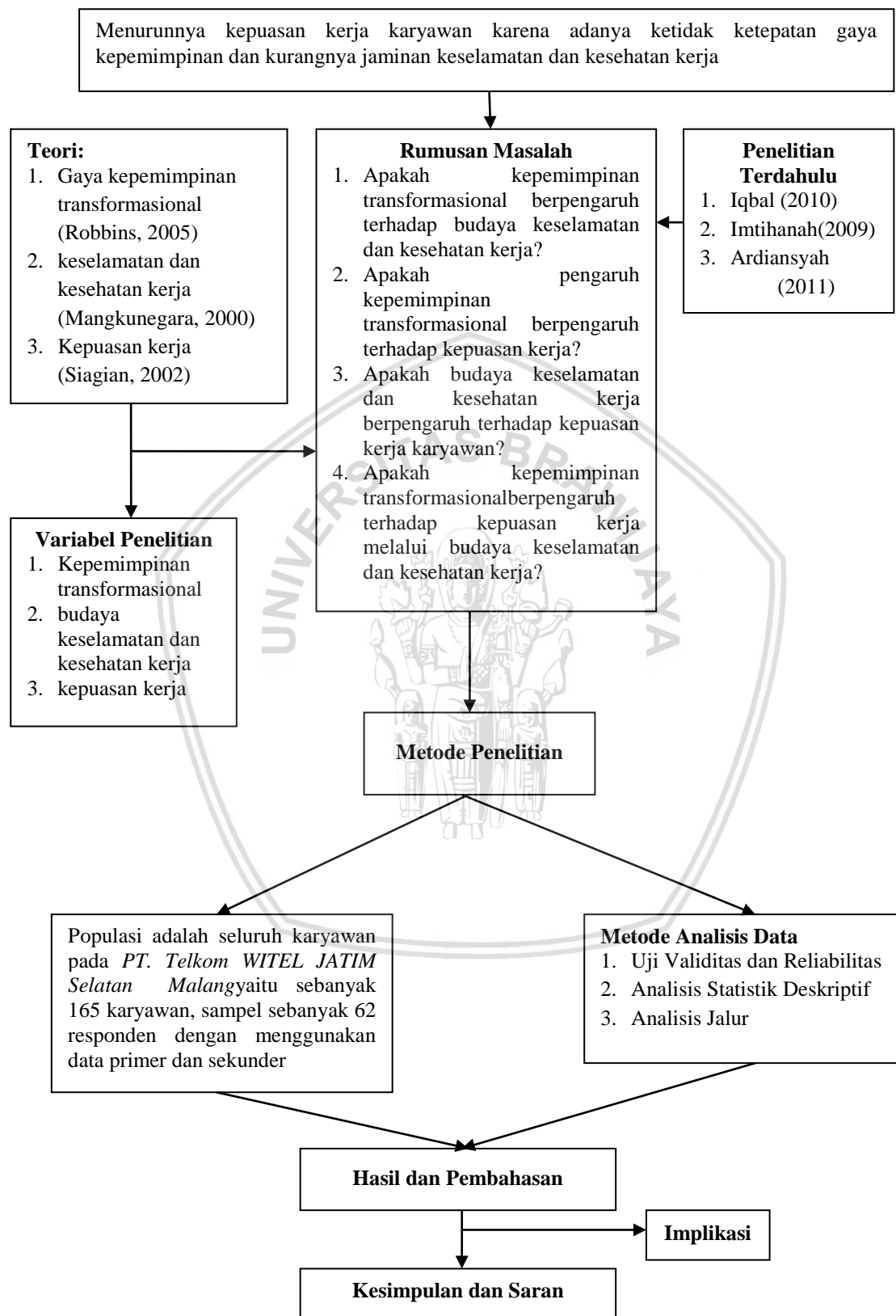
Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu terdapat pada lokasi atau obyek yang digunakan serta teknik analisis data yang digunakan. Adapun persamaanya yaitu sama-sama melakukan analisis terhadap gaya kepemimpinan pada perusahaan dan budaya keselamatan dan kesehatan kerja diperusahaan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian ini menggunakan variabel Kepemimpinan, Budaya keselamatan dan kesehatan kerja dan kepuasan Kerja dengan melakukan analisis pengaruh atau hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian terdahulu hanya melakukan analisis pengaruh secara langsung sedangkan penelitian sekarang melakukan penelitian pengaruh secara langsung maupun tidak langsung. Perbedaan juga terdapat pada alat atau metode analisis yang digunakan sehingga untuk menjawab rumusan masalah penelitian yang dilakukan.

2.7 Model Konsep dan Hipotesis

2.7.1 Model Konsep

Model konsep yang baik akan menjelaskan secara teoritis, pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan variabel dependen (Sugiyono, 2006:47). Sehingga model konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Gambar 2.2 Model Konsep



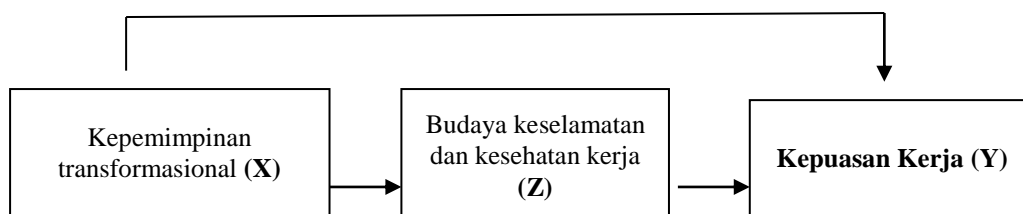
Sumber: Peneliti, 2017

Berdasarkan model konsep penelitian dapat diketahui hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian ini, dimana dalam analisis terhadap kepemimpinan transformasional, budaya keselamatan dan biaya kesehatan kerja dengan kepuasan kerja dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung. Langkah pertama analisis data tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerja, kepuasan kerja, dilakukan secara langsung. Analisa tentang budaya keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui budaya keselamatan dan kesehatan kerja dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung. Adanya pengaruh secara langsung maupun tidak langsung dapat digunakan untuk memberikan penilaian terkait dengan pengaruh yang dimiliki oleh masing-masing variabel.

2.7.2 Model Hipotesis

Menurut Sugiyono (2006:70) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Model hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

Gambar 2.3 Model Hipotesis



Sumber: Peneliti, 2017

2.8 Hipotesis Penelitian

Robbins (2006:472) mengatakan pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Iqbal (2010), Imtihanah (2009) dan Ardiansyah (2011) maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

H₁: Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerja

Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya (Nawawi, 2003) berujung pada kepuasan kerja. Dalam memainkan peranan kepemimpinan yang efektif selalu dihadapkan kepada permasalahan situasi dan kondisi dari lingkungan organisasi dan karakteristik para bawahannya, karena peranan yang dimainkan oleh pemimpin tidak harus konsisten pada satu gaya saja, tetapi disesuaikan dengan keadaan sekitarnya (Iskandar, 2004). Keselamatan dan kesehatan kerja adalah pengawasan terhadap orang, mesin, mineral, dan metode yang mencakup lingkungan kerja agar pekerja tidak mengalami cedera sehingga disini peran kepemimpinan menentukan tingkat keberhasilan dalam mendukung budaya dan keselamatan dan kesehatan kerja. Berdasarkan hasil penelitian Yudithia (2012) menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerja.

H₂: Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara signifikan adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dengan kondisi kerja, dengan gaya kepemimpinan, dengan rekan kerja, dengan pengawasan, dengan promosi jabatan, dan dengan imbalan atau gaji. Kepuasan kerja karyawan adalah terpenuhi atau tidaknya keinginan mereka terhadap pekerjaan sehingga peranan kepemimpinan menentukan pencapaian tujuan tersebut. Hasil penelitian M. Ali Iqbal (2010) menunjukkan gaya kepemimpinan *pathgoal* terhadap efektivitas organisasi.

H₃: Terdapat pengaruh budaya keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

Keselamatan dan kesehatan kerja adalah pengawasan terhadap orang, mesin, mineral, dan metode yang mencakup lingkungan kerja agar pekerja tidak mengalami cedera. Yang dimaksud penghidupan layak adalah pekerjaan yang bersifat manusiawi, yang memungkinkan pekerja berada dalam kondisi sehat, selamat, bebas dari kecelakaan dan penyakit akibat kerja. Hasil penelitian yang dilakukan Yudithia (2012) terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

H₄: Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui budaya keselamatan dan kesehatan kerja

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku orang lain yang menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinan biasanya pemimpin tersebut membuat keputusan kemudian mengumumkannya kepada bawahannya. Menurut Thoha (2006) faktor situasional yang telah diidentifikasi adalah sifat personal dari bawahan, dan tekanan lingkungannya dengan tuntutan-tuntutan yang dihadapi oleh para bawahan. Hasil penelitian yang dilakukan Yudithia (2012) terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam penyusunan skripsi ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*), yaitu penelitian yang menyoroti hubungan antar variabel dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Singarimbun, 2006:5). Penelitian penjelasan ini juga dinamakan penelitian pengujian hipotesis (*Testing Research*) dimana dilakukan pengujian terhadap hipotesis sesuai dengan yang digunakan. Pada penelitian *explanatory*, hipotesis yang dirumuskan akan diuji untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel-variabel dalam penelitian ini mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerja dan dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat penelitian dilakukan. Penelitian ini dilaksanakan di *PT. Telkom WITEL JATIM Selatan, Malang* berada di Jalan Ahmad Yani No.11 *Malang Jawa Timur*.

3.3 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data diperoleh. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya.

Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari lokasi penelitian

yaitu melalui kuisioner dan wawancara kepada responden. Data primer dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data pendukung yang diperoleh dari dokumen-dokumen *PT. Telkom WITEL JATIM Selatan, Malang* seperti gambaran umum perusahaan, falsafah, visi, misi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, pembagian tugas karyawan, kegiatan usaha, dan gambaran umum penelitian.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Instrument penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga mudah diolah (Arikunto, 2002:160). Beberapa instrument yang dapat digunakan sebagai alat bantu pengumpulan data yaitu:

1. Kuisioner

Kuisioner yaitu daftar sejumlah pertanyaan tertulis yang tersusun secara terstruktur. Pertanyaan tersebut diajukan kepada karyawan *PT. Telkom WITEL JATIM Selatan, Malang*.

2. Wawancara

Wawancara adalah cara mendapatkan informasi dengan bertanya langsung kepada karyawan, dimana peneliti menyampaikan pertanyaan-pertanyaan kepada karyawan untuk menjawabnya, menggali jawaban lebih jauh bila dikehendaki dan mencatatnya.

3. Dokumentasi

Metode penumpulan data dengan cara mencatat dokumen-dokumen yang diperoleh dari perusahaan ataupun literatur tentang informasi yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, misalnya tentang sejarah *PT. Telkom WITEL JATIM Selatan, Malang*, falsafah, visi, misi perusahaan, struktur organisasi, kegiatan perusahaan dan lain-lain.

3.5 Populasi dan Sampel

Pengertian populasi menurut Sugiyono (2006:72) yaitu wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Adapun dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan pada *PT. Telkom WITEL JATIM Selatan, Malang* yaitu sebanyak 165 karyawan.

Sedangkan yang dimaksud sampel menurut Sugiyono (2006:73), yaitu: “Bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Selain itu adanya pengambilan sampel dimaksudkan untuk memperoleh keterangan mengenai obyek-obyek penelitian dengan cara mengamati sebagian populasi. Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi namun tetap mampu mewakili populasi tersebut. Sampel dalam penelitian ini masuk dalam kategori *probability sampling* adalah teknik sampling yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi sampel, atau pengambilan sampel secara random atau acak. Dalam penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara random

sehingga populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sebagai sampel penelitian. Jumlah sampel penelitian ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin, adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Na^2}$$

Keterangan :

n = besar sampel

N = besarnya populasi

α = *Margin of Error Maximum*, yaitu tingkat kesalahan maksimum yang masih bisa ditolerir (ditentukan 10%). Dengan populasi sebanyak 165 maka perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{165}{165(0,1)^2 + 1}$$

$$N = 62,26 \text{ orang} = 62 \text{ orang}$$

Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 62 karyawan.

3.6 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

3.6.1 Definisi Operasional

Sebuah penelitian memerlukan adanya pemahaman tentang konsep dari permasalahan yang hendak diteliti, karena melalui konsep akan dapat dirumuskan hubungan-hubungan teoritis. Pengertian konsep yang dikemukakan oleh Singarimbun dan Effendi (2006:33), adalah istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan, kelompok atau individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Penelitian ini menggunakan konsep yaitu:

a. Kepemimpinan transformasional

Pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut.

Tabel 3.1
Variabel Kepemimpinan Transformasional, Indikator dan Item Penelitian




Variabel	Indikator	Item
Kepemimpinan Transformasional	Kharisma	▪ Memberikan instruksi dalam memberikan tugas secara jelas
		▪ Memberikan semangat atau dorongan kerja
	Inspirasi	▪ Memberikan penjelasan secara detail atas proses penyelesaian tugas
		▪ Upaya untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan ketentuan
	Intelektual	▪ Menetapkan batas waktu penyelesaian pekerjaan
		▪ Menjaga hubungan baik dengan karyawan
		▪ Tanggapan yang baik atas keluhan yang disampaikan karyawan.

Sumber: Peneliti, 2017

b. Budaya keselamatan dan kesehatan kerja

Keselamatan kerja menunjukkan kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan atau kerugian ditempat kerja dan Kesehatan kerja yaitu menunjukkan pada kondisi yang bebas dari kondisi fisik, mental, emosi atau rasa sakit yang disebabkan oleh lingkungan kerja

Tabel 3.2
Variabel Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Indikator dan Item Penelitian

Variabel	Indikator	Item
Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja	 <i>Person</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemampuan dalam berfikir kearah yang lebih baik dalam memberikan jaminan keselamatan kerja karyawan.
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengetahuan yang dimiliki pimpinan dalam jaminan keselamatan dan kesehatan kerja karyawan
	 <i>Behaviour</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Perilaku karyawan diperusahaan terkait keselamatan dan kesehatan kerja.
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kebiasaan karyawan yang terjadi diperusahaan.
	 <i>Environment</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penerapan manajemen keselamatan dan kesehatan kerja diperusahaan
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kondisi peralatan kerja yang memadai

Sumber: Peneliti, 2017

c. Kepuasan kerja karyawan

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, demikian pula sebaliknya apabila seorang karyawan yang tidak puas menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.

Tabel 3.3
Variabel Kepuasan Kerja Karyawan, Indikator dan Item Penelitian

Variabel	Indikator	Item
Kepuasan Kerja Karyawan	Ganjaran atau gaji yang pantas	▪ Jumlah upah atau gaji yang telah diberikan sesuai ketentuan.
		▪ Ketepatan waktu dalam pemberian upah atau gaji.
	Kondisi kerja yang mendukung	▪ Kondisi atau hubungan antara karyawan
		▪ Sikap dan tingkah laku rekan kerja yang baik
		▪ Perusahaan menjaga kenyamanan lingkungan kerja diperusahaan
		▪ Lingkungan kerja yang terdapat diperusahaan
	Rekan kerja yang mendukung	▪ Menjaga persaingan yang sehat antar karyawan diperusahaan
		▪ Hubungan harmonis antar karyawan dalam bekerja
	Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan	▪ Kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan
		▪ Perusahaan berupaya untuk memberikan jaminan atas kecocokan dengan jabatan kerja

Sumber: Peneliti, 2017

3.6.2 Variabel

Menurut Siyono (2008:58) “variabel adalah suatu atribut atau nilai dari orang. Objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya”. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel Independen

Variabel ini sering disebut sebagai variabel *stimulus*, *predictor*, *antecedent*. Dalam bahasa indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah variabel yang dapat mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel bebas dalam penelitian inikepemimpinan transformasional

b. Variabel *intervening*

Variabel *intervening* adalah variabel perantara atau penghubung antara variabel bebas dan terikat dalam hal ini adalah kepuasan kerja karyawan. Menurut Sugiyono (2009:5) "variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen." Dalam penelitian ini, variabel *intervening*nya yaitu variabel budaya keselamatan dan kesehatan kerja (Z).

c. Variabel Dependen

Variabel ini sering disebut sebagai variabel output, kriteria, konsekuen. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan.

3.6.3 Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini dipergunakan kuesioner baik untuk mengungkapkan variabel bebas maupun variabel terikat, kuesioner diberikan kepada Pegawai dan dibuat dalam bentuk pertanyaan ataupun pernyataan tertutup, dimana jawaban dan pernyataan responden yang sesuai tinggal memberikan tanda ($\sqrt{}$) pada kotak pilihan yang tersedia dan sesuai. Skor jawaban yang diperoleh merupakan Skala Ordinal, agar dapat dianalisis maka diangkakan dengan menggunakan Skala Likert lima tingkat antara 1 sampai 5, dimana pernyataan yang mengarah positif diberi skor 5 dan pernyataan yang mengarah negatif diberi skor 1. Secara rinci pemberian skor adalah sebagai berikut: (Sugiyono, 2006)

Sangat Setuju	Skor 5
Setuju	Skor 4
Cukup Setuju	Skor 3
Tidak Setuju	Skor 2
Sangat Tidak Setuju	Skor 1

Sebelum kuesioner digunakan untuk mengukur variabel yang ada, maka terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya.

3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.7.1 Uji Validitas

Suatu alat ukur dikatakan valid jika alat tersebut mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Imam Ghazali, 2005). Untuk mengukur validitas dapat dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Skor total ialah nilai yang diperoleh dari hasil penjumlahan semua skor item. Jika korelasi antara skor item dengan skor total signifikan pada taraf nyata $\alpha = 0,05$ maka dapat dikatakan bahwa alat pengukur yang digunakan valid. Teknik yang digunakan untuk uji validitas adalah teknik korelasi *product moment* dari *Pearson* (Sugiyono, 2001), kemudian nilai korelasi dibandingkan dengan Tabel. Untuk penghitungan Uji ini menggunakan bantuan program *SPSS for windows versi 21*.

3.7.2 Reliabilitas

“Reliabilitas merupakan penerjemahan dari kata *reliability* yang berarti sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya” (Azwar, 2001:4). Pada dasarnya bahwa sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan berulang kali. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan skor antar item. Dalam penelitian ini, untuk menguji tingkat reliabilitas menggunakan metode *Alpha Croanbach*. “Suatu instrumen dikatakan *reliable* bila memiliki koefisien keandalan $(\alpha) \geq 0,6$ ” (Sekaran, 2006:311).” Pengujian validitas dan reliabilitas masing – masing variabel pada penelitian ini menggunakan computer melalui program SPSS *for Windows*.

3.8 Metode Analisis Data

Analisis data merupakan bagian yang amat penting dalam penelitian ilmiah, karena dengan analisis, data tersebut dapat diberi makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian. Pada penelitian ini analisis data yang dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

1) Analisis Statistik Deskriptif

Analisis ini untuk mendeskripsikan karakteristik lokasi penelitian responden yang diikuti distribusi frekuensi variabel. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya diolah dalam Tabel, setelah itu dibahas secara diskriptif. Nazir (1999:63) menyatakan metode diskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia atau obyek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu peristiwa pada masa sekarang. Lebih lanjut dijelaskan Nazir bahwa metode diskriptif merupakan metode penelitian untuk membuat gambaran mengenai situasi atau kejadian, sehingga metode ini

berkehendak mengadakan akumulasi data dasar belaka. Ukuran deskriptifnya adalah pemberian angka, baik dalam responden maupun dalam rangka persentase yang dituangkan dalam diagram atau Tabel.

2) Analisis Jalur

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur merupakan suatu bentuk penerapan dari regresi berganda yang menggunakan diagram jalur sebagai petunjuk terhadap pengujian hipotesis yang kompleks. Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menguji sebab akibat berdasarkan pada pengetahuan, perumusan teori dan asumsi, juga dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian serta menafsir hubungan tersebut. Analisis jalur ini dikembangkan sebagai suatu metode untuk mempelajari secara langsung maupun tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen. Menurut Solimun (2002) langkah-langkah dalam analisis jalur adalah sebagai berikut:

1. Merancang model berdasarkan konsep dan teori
2. Pemeriksaan terhadap asumsi yang melandasi analisis jalur. Adapun asumsi tersebut adalah:
 - a. Dalam analisis *path* hubungan antara variabel adalah linear dan adiktif
 - b. Hanya model rekursif dapat dipertimbangkan, yakni hanya sistem aliran kausal satu arah. Sedangkan model yang mengandung kausal resiprokal tidak dapat dilakukan analisis *path*.
 - c. Variabel *intervening* dan dependen minimal dalam skala ukur interval

- d. *Observed* variabel yang diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran *valid* dan *reliable*)
 - e. Model yang dianalisis dispesifikasi (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori dan konsep yang relevan
3. Pendugaan parameter atau perhitungan koefisien *path* Pendugaan parameter dengan model OLS, dimana di dalam *software Lisrel* dilakukan pada masing-masing persamaan secara parsial.

4. Pemeriksaan validitas model

Sah atau tidaknya suatu hasil analisis bergantung pada dipenuhi atau tidaknya suatu asumsi. Terdapat dua indikator validitas model di dalam analisis path, yaitu:

- a. Koefisien Determinasi Total

Total keragaman data yang dijelaskan oleh model diukur dengan rumus sebagai berikut:

$RM^2 = 1 - Pe1^2 - Pe2^2$ dalam hal interpretasi RM^2 kuadrat sama dengan Koefisien Determinasi.

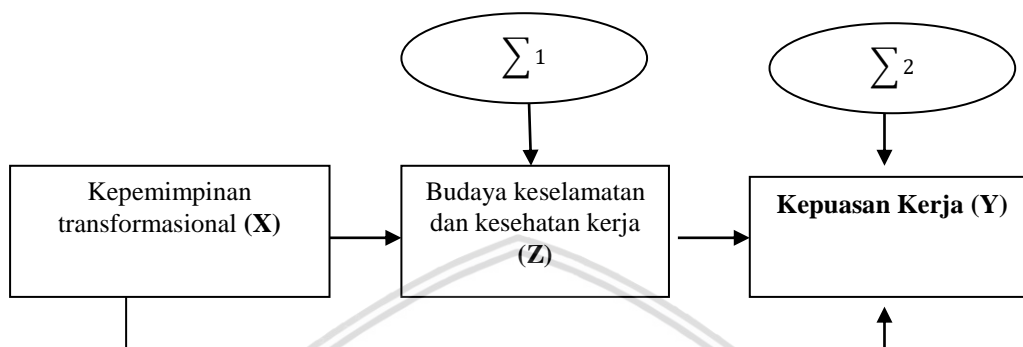
- b. Teori *Trimming*

Uji Validitas koefisien path pada setiap jalur untuk pengaruh langsung sama dengan pada regresi, menggunakan nilai p pada uji t , yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial. Berdasarkan teori *trimming*, maka jalur- jalur yang non signifikan dibuang atau dieliminasi, sehingga memperoleh model yang dibakukan oleh data empirik.

- c. Pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen.

Adapun model persamaan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3.1
Model Persamaan Analisis Jalur



5. Melakukan interpretasi hasil analisis
 - a. Dengan memperhatikan hasil validitas model.
 - b. Menghitung pengaruh total dari setiap variabel yang mempunyai pengaruh kausal ke variabel endogen.

Pengaruh langsung merupakan arah hubungan yang langsung antara variabel tanpa melalui variabel lain, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah melalui variabel lain. Untuk melihat besarnya pengaruh langsung antar variabel dengan menggunakan koefisien regresi yang distandarisasi. Sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung dalam analisis jalur dilihat dengan cara mengalikan koefisien jalur pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel antara (*intervening*) dengan koefisien jalur pengaruh langsung variabel antara dengan variabel analisis terhadap variabel independen. Signifikansi dari pengaruh tidak langsung dapat dilihat dari signifikansi pada jalur pertama dengan signifikansi dari variabel perantara dengan variabel dependen (Solimun, 2002). Dari analisis di atas, alasan digunakan analisis jalur (*path analysis*) dalam penelitian ini

dikarenakan penulis ingin melakukan kajian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerja dan dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PT. Telkom Indonesia, Tbk.

4.1.1 Sejarah PT. Telkom Indonesia, Tbk.

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (“TELKOM”, “Perseroan”, atau “Perusahaan”) adalah penyedia layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. TELKOM menyediakan layanan InfoComm, telepon tidak bergerak kabel (fixed wireline) dan telepon tidak bergerak nirkabel (fixed wireless), layanan telepon seluler, data dan internet, serta jaringan dan interkoneksi, baik secara langsung maupun melalui anak perusahaan. Pada awalnya di kenal sebagai sebuah badan usaha swasta penyedia layanan pos dan telegraf atau dengan nama “JAWATAN”. Pada tahun 1961 Status jawatan diubah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel), PN Postel dipecah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos & Giro), dan Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi). Dan pada tahun 1974 PN Telekomunikasi disesuaikan menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) yang menyelenggarakan jasa telekomunikasi nasional maupun internasional. Pada tanggal 14 November 1995 di resmikan PT. Telekomunikasi Indonesia sebagai nama perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia.

TELKOM menyediakan jasa telepon tetap kabel (fixed wire line), jasa telepon tetap nirkabel (fixed wireless), jasa telepon bergerak (mobile service), data/internet serta jasa multimedia lainnya.

Perkembangan PT. Telkom di Indonesia

- 1882 sebuah badan usaha swasta penyedia layanan pos dan telegraf dibentuk pada masa pemerintahan kolonial Belanda.
- 1906 Pemerintah Kolonial Belanda membentuk sebuah jawatan yang mengatur layanan pos dan telekomunikasi yang diberi nama Jawatan Pos, Telegraf dan Telepon (*Post, Telegraph en Telephone Dienst/PTT*).
- 1962 Proklamasi kemerdekaan Indonesia sebagai negara merdeka dan berdaulat, lepas dari pemerintahan Jepang.
- 1961 Status jawatan diubah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel).
- 1965 PN Postel dipecah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos & Giro), dan Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi).
- 1974 PN Telekomunikasi disesuaikan menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) yang menyelenggarakan jasa telekomunikasi nasional maupun internasional.
- 1980 PT Indonesian Satellite Corporation (Indosat) didirikan untuk menyelenggarakan jasa telekomunikasi internasional, terpisah dari Perumtel.
- 1989 Undang-undang nomor 3/1989 tentang Telekomunikasi, tentang peran serta swasta dalam penyelenggaraan telekomunikasi.

- 1991 Perumtel berubah bentuk menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) Telekomunikasi Indonesia berdasarkan PP no.25 tahun 1991.
- 1995 Penawaran Umum perdana saham TELKOM (Initial Public Offering/IPO) dilakukan pada tanggal 14 November 1995. sejak itu saham TELKOM tercatat dan diperdagangkan di Bursa Efek Jakarta (BEJ), Bursa Efek Surabaya (BES), New York Stock Exchange (NYSE) dan London Stock Exchange (LSE). Saham TELKOM juga diperdagangkan tanpa pencatatan (*Public Offering Without Listing/POWL*) di Tokyo Stock Exchange.
- 1996 Kerja sama Operasi (KSO) mulai diimplementasikan pada 1 Januari 1996 di wilayah Divisi Regional I Sumatra – dengan mitra PT Pramindo Ikat Nusantara (Pramindo); Divisi Regional III Jawa Barat dan Banten – dengan mitra PT Aria West International (AriaWest); Divisi Regional IV Jawa Tengah dan DI Yogyakarta – dengan mitra PT Mitra Global Telekomunikasi Indonesia (MGTI); Divisi Regional VI Kalimantan – dengan mitra PT Dayamitra Telekomunikasi (Dayamitra); dan Divisi Regional VII Kawasan Timur Indonesia – dengan mitra PT Bukaka Singtel.
- 1999 Undang-undang nomor 36/1999, tentang penghapusan monopoli penyelenggaraan telekomunikasi.
- 2001 TELKOM membeli 35% saham Telkomsel dari PT Indosat sebagai bagian dari implementasi restrukturisasi industri jasa telekomunikasi di Indonesia, yang ditandai dengan penghapusan

kepemilikan bersama dan kepemilikan silang antara TELKOM dengan Indosat. Dengan transaksi ini, TELKOM menguasai 72,72% saham Telkomsel. TELKOM membeli 90,32% saham Dayamitra dan mengkonsolidasikan laporan keuangan Dayamitra ke dalam laporan keuangan TELKOM.

- 2002 TELKOM membeli seluruh saham Pramindo melalui 3 tahap, yaitu 30% saham pada saat ditandatanganinya perjanjian jual-beli pada tanggal 15 Agustus 2002, 15% pada tanggal 30 September 2003 dan sisa 55% saham pada tanggal 31 Desember 2004. TELKOM menjual 12,72% saham Telkomsel kepada Singapore Telecom, dan dengan demikian TELKOM memiliki 65% saham Telkomsel. Sejak Agustus 2002 terjadi duopoli penyelenggaraan telekomunikasi lokal. Dalam meningkatkan usahanya serta memberikan proteksi yang sesuai dengan keinginan masyarakat, PT.Telkom telah membuka kantor-kantor Cabang dan Perwakilan yang terdapat di berbagai regional yang terdiri dari : 7 DIVRE yaitu Divre 1 Sumatera, Divre 2 Jakarta, Divre 3 Jawa Barat, Divre 4 Jawa Tengah & DI.Yogyakarta, Divre 5 Jawa Timur, Divre 6 Kalimantan, Divre 7 Kawasan Timur Indonesia. PT. Telkom Juga mempunyai anak perusahaan seperti, Telkomsel, Telkomvision/Indonusa, Infomedia, Graha Sarana Duta / GSD, Patrakom, Bangtelindo, PT. FINNET Indonesia.

Berikut adalah beberapa layanan telekomunikasi TELKOM:

1. Telepon tetap (PSTN), layanan telepon tetap yang hingga kini masih menjadi monopoli TELKOM di Indonesia.
2. Telkom Flexi, layanan telepon fixed wireless CDMA Data/Internet.
3. TELKOMNet Instan, layanan akses internet dial up.
4. TELKOMNet Astinet, layanan akses internet berlangganan dengan fokus perusahaan.
5. Speedy, layanan akses internet dengan kecepatan tinggi (broad band) menggunakan teknologi ADSL.
6. e-Business (i-deal, i-manage, i-Settle, i-Xchange, TELKOMWeb Kiostron, TELKOMWeb Plazatron).
7. Solusi Enterprise- INFONET.
8. TELKOMLink DINAccess

Sampai dengan 31 Desember 2009, jumlah pelanggan TELKOM telah tumbuh sebesar 21,2% atau menjadi 105,1 juta pelanggan. TELKOM melayani 8,4 juta pelanggan telepon tidak bergerak kabel, 15,1 juta pelanggan telepon tidak bergerak nirkabel, dan 81,6 juta pelanggan telepon seluler. Sampai dengan 31 Desember 2009, sebagian besar dari saham biasa TELKOM dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia dan sisanya dimiliki oleh pemegang saham publik. Saham TELKOM diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia ("BEI"), New York Stock Exchange ("NYSE"), London Stock Exchange ("LSE") dan Tokyo Stock

Exchange (tanpa tercatat). Harga saham TELKOM di BEI pada akhir Desember 2009 adalah Rp9.620 dengan nilai kapitalisasi pasar saham TELKOM pada akhir tahun 2009 mencapai Rp 190.512 miliar atau 9,43% dari kapitalisasi pasar BEI.

Untuk menghadapi tantangan dengan semakin meningkatnya kebutuhan akan mobilitas dan konektivitas tanpa putus, TELKOM telah memperluas portofolio bisnisnya yang mencakup telekomunikasi, informasi, media dan edutainment (TIME). Dengan meningkatkan infrastruktur, memperluas teknologi Next Generation Network (NGN) dan memobilisasi sinergi di seluruh jajaran TELKOM Group, TELKOM dapat mewujudkan dan memberdayakan pelanggan ritel dan korporasi dengan memberikan kualitas, kecepatan, kehandalan dan layanan pelanggan yang lebih baik.

Pada tahun 2009, laba bersih konsolidasian kami sebesar Rp.11.332,1 miliar meningkat 6,7% dibanding tahun 2008 atau 100,8% terhadap target tahun 2009. Sementara itu margin laba bersih kami sebesar 17,5% di tahun 2009 yang merupakan pencapaian 105,4% terhadap target margin laba bersih. Prestasi keuangan tersebut didukung oleh kinerja operasional kami yang juga solid. Saat ini kami melayani 105,2 juta pelanggan, dari bisnis seluler, telepon tidak bergerak dan telepon tidak bergerak nirkabel. Jumlah tersebut merupakan pencapaian 106% terhadap target perusahaan. Penambahan pelanggan kami dipimpin oleh bisnis

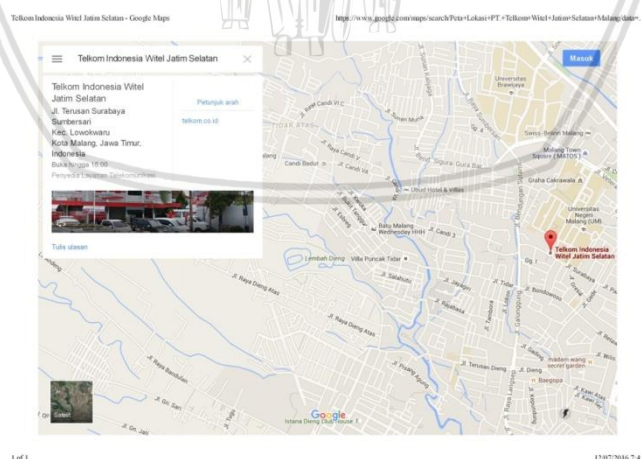
seluler yang bertambah 16,34 juta pelanggan atau pencapaian 162% terhadap target perusahaan tahun 2009.

4.1.2 Lokasi PT. Telkom Indonesia, Tbk.

Kantor Daerah Telekomunikasi PT. Telkom WITEL JATIM Selatan Malangberada di Jalan Ahmad Yani No. 11 Malang Jawa Timur. Sebagai kantor pusat Telkom Speddy Witel Jatim Selatan. Gedung KantorDaerah Telkomini terdiri dari 8 lantai, masing-masing lantai di tempati oleh bagian-bagian yang berbeda beda. Di kantor ini melayani pembayaran telepon, PLN, PDAM, Faximile, dll. Selain itu juga melayani pasang baru telepon, speedy, dan useeTV. Peta lokasi PT. Telkom Witel Jatim Selatan Malang dapat disajikan pada gambar berikut:

Gambar 4.1

Peta Lokasi PT. Telkom Witel Jatim Selatan Malang



Sumber: PT. Telkom Witel Jatim Selatan Malang

4.1.3 Visi Misi PT. Telkom Indonesia, Tbk.

Visi

“To become a leading Telecommunication, Information, Media, Edutainment and Services (“TIMES”) player in the region”

Misi

- Menyediakan layanan *“more for less”* TIMES.
- Menjadi model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia

Berikut penjelasan portofolio bisnis Telkom:

- **Telecommunication**

Telekomunikasi merupakan bagian bisnis *legacy* Telkom. Sebagai ikon bisnis perusahaan, Telkom melayani sambungan telepon kabel tidak bergerak *Plain Ordinary Telephone Service (“POTS”)*, telepon nirkabel tidak bergerak, layanan komunikasi data, broadband, satelit, penyewaan jaringan dan interkoneksi, serta telepon seluler yang dilayani oleh Anak Perusahaan Telkomsel. Layanan telekomunikasi Telkom telah menjangkau beragam segmen pasar mulai dari pelanggan individu sampai dengan Usaha Kecil dan Menengah (“UKM”) serta korporasi.

- **Information**

Layanan informasi merupakan model bisnis yang dikembangkan Telkom dalam ranah *New Economy Business (“NEB”)*. Layanan ini memiliki karakteristik sebagai layanan terintegrasi bagi kemudahan proses kerja dan transaksi yang mencakup Value

Added Services (“VAS”) dan Managed Application/IT Outsourcing (“ITO”), e-Payment dan IT enabler Services (“ITeS”).

- **Media**

Media merupakan salah satu model bisnis Telkom yang dikembangkan sebagai bagian dari NEB. Layanan media ini menawarkan Free To Air (“FTA”) dan Pay TV untuk gaya hidup digital yang modern.

- **Edutainment**

Edutainment menjadi salah satu layanan andalan dalam model bisnis NEB Telkom dengan menargetkan segmen pasar anak muda. Telkom menawarkan beragam layanan di antaranya Ring Back Tone (“RBT”), SMS Content, portal dan lain-lain.

- **Services**

Services menjadi salah satu model bisnis Telkom yang berorientasi kepada pelanggan. Ini sejalan dengan Customer Portfolio Telkom kepada pelanggan *Personal, Consumer/Home, SME, Enterprise, Wholesale, dan International*.

Sebagai perusahaan telekomunikasi, Telkom Group terus mengupayakan inovasi di sektor-sektor selain telekomunikasi, serta membangun sinergi di antara seluruh produk, layanan dan solusi, dari bisnis legacy sampai New Wave Business. Untuk meningkatkan business value, pada tahun 2012 Telkom Group mengubah portofolio bisnisnya menjadi TIMES (*Telecommunication, Information, Media Edutainment & Service*). Untuk menjalankan portofolio bisnisnya, Telkom Group

memiliki empat anak perusahaan, yakni PT. Telekomunikasi Indonesia Selular (Telkomsel), PT. Telekomunikasi Indonesia International (Telin), PT. Telkom Metra dan PT. Daya Mitra Telekomunikasi (Mitratel).

4.1.2 Budaya PT. Telkom Indonesia, Tbk.

Sebagai perusahaan besar yang tengah menghadapi tantangan berupa persaingan bisnis yang semakin ketat, maka Telkom mengembangkan sebuah budaya korporasi yang biasa disebut sebagai **TELKOM WAY 135**. Budaya ini merupakan bagian terpenting dari upaya perusahaan untuk meneguhkan hati, merajut pikiran, dan menyerasikan langkah semua insan Telkom. Budaya ini juga menjadi sumber identitas bagi para insan Telkom di dalam menghadapi perubahan besar, sumber inspirasi untuk memberikan yang terbaik kepada perusahaan, dan sumber kekuatan untuk meraih keunggulan bersaing.

Budaya **TELKOM WAY 135** mengandung beberapa unsur, yaitu:

1. 1 (satu) asumsi dasar disebut "*Committed 2U*."

Kredo ini memiliki arti:

- Kami selalu fokus kepada pelanggan
- Kami selalu memberikan pelayanan yang prima dan mutu produk tinggi serta harga yang kompetitif.
- Kami selalu melaksanakan segala sesuatu melalui cara-cara yang terbaik (*best practices*)
- Kami selalu menghargai karyawan yang proaktif dan inovatif, dalam peningkatan produktivitas dan kontribusi kerja.
- Kami selalu berusaha menjadi yang terbaik.

2. 3 (tiga) nilai inti yang mencakup:

- *Customer Value*
- *Excellent Service*
- *Competent People*

3. 5 (lima) langkah perilaku untuk memenangkan persaingan, yang terdiri dari:

- *Stretch Goals*
- *Simplify*
- *Involve Everyone*
- *Quality is My Job*
- *Rewards the Winners*

Budaya perusahaan merupakan nilai-nilai yang berlaku dan tercermin dalam sebuah perusahaan. Setiap perusahaan memiliki budaya yang berbeda, begitu juga dengan PT. Telkom. PT. Telkom memiliki budaya perusahaan yang biasa disebut *Corporate Value*. *Corporate Value* ini merupakan nilai-nilai yang diterapkan dalam perusahaan. Terdapat 5 (lima) *Corporate Value* yang biasa disingkat menjadi 5C, antara lain:

1. *Commitment to Long Term*

Commitment to Long Term memiliki makna melakukan sesuatu tidak hanya untuk masa kini tetapi juga untuk masa mendatang, dengan *key behaviors* yang kuat, hasil yang berkelanjutan dan terus bertransformasi.

2. *Customer First*

Customer First memiliki makna Telkom selalu mengutamakan pelanggan terlebih dahulu, baik untuk pelanggan internal maupun eksternal. Dengan

key behaviours membangun hubungan yang baik dengan pelanggan, proaktif dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, dan melakukan pelayanan yang lebih baik dari ekspektasi.

3. *Caring Meritocracy*

Caring Meritocracy memiliki makna memberikan *reward* dan *consequences* yang sesuai dengan kinerja dan perilaku yang bersangkutan, dengan *key behaviours* mencari *feedback* individual, mengembangkan orang lain, dan penghargaan/konsekuensi sesuai kinerja.

4. *Co-Creation of Win-win Partnership*

Co-Creation of Win-win Partnership memiliki makna memperlakukan mitra bisnis sebagai rekanan yang setara, dengan *key behaviours* proaktif dalam menangkap peluang kemitraan, kreatif bernegosiasi, aktif mencari *feedback* dan mengelola kinerja mitra.







5. *Collaborative Innovation*

Collaborative Innovation bermakna terbuka terhadap ide-ide dari luar, dengan *key behavior* mencari sumber daya dari pihak lain dan mempengaruhi lingkungan eksternal.

4.1.3 Logo PT. Telkom Indonesia, Tbk

Perubahan Logo PT. Telkom Witel Jatim Selatan Malang mengalami perubahan yang berevolusi dari waktu ke waktu, dan perubahan logo tersebut dapat disajikan pada Tabel 4.1

Tabel 4.1
Logo PT. Telkom Indonesia, Tbk

No	Logo	Keterangan
1		Logo PN Postel
2		Logo PERUMTEL (1974-23 Oktober 1991)
3		Logo Telkom (23 Oktober 2001-23 Oktober 2009)
4		(23 Oktober 1991-23 Oktober 2001)
4		Logo Telkom (23 Oktober 2009-16 Agustus 2013)
5		Logo Telkom (16 Agustus 2013-sekarang)

Sumber: PT. Telkom Witel Jatim Selatan Malang (2017)

Gambar 4.1**Logo Lama PT. Telkom Indonesia, Tbk.**

Sumber: PT. Telkom Witel Jatim Selatan Malang

Sekilas logo bulat dengan siluet tangan terkesan simpel; Simplifikasi logo ini terdiri dari lingkaran biru yang ada di depan tangan berwarna kuning. Logo ini merupakan cerminan dari “*brand value*” baru yang selanjutnya disebut dengan “Life in Touch” dan diperkuat dengan tag line baru pengganti “*committed 2U*” yakni “*the world is in your hand*”. Untuk lebih mengenal logo ini, ada baiknya kita memaknai arti dari simbol-simbol tersebut.

1. *Expertise* : makna dari lingkaran sebagai simbol dari kelengkapan produk dan layanan dalam portofolio bisnis baru TELKOM yaitu TIME (Telecommunication, Information, Media & Edutainment).
2. *Empowering* : makna dari tangan yang meraih ke luar. Simbol ini mencerminkan pertumbuhan dan ekspansi ke luar.
3. *Assured* : makna dari jemari tangan. Simbol ini memaknai sebuah kecermatan, perhatian, serta kepercayaan dan hubungan yang erat
4. *Progressive* : kombinasi tangan dan lingkaran. Simbol dari matahari terbit yang maknanya adalah perubahan dan awal yang baru.

5. *Heart* : simbol dari telapak tangan yang mencerminkan kehidupan untuk menggapai masa depan.
6. Selain simbol, warna-warna yang digunakan adalah :
7. *Expert Blue* pada teks Telkom melambangkan keahlian dan pengalaman yang tinggi
8. *Vital Yellow* pada telapak tangan mencerminkan suatu yang atraktif, hangat, dan dinamis
9. *Infinite sky blue* pada teks Indonesia dan lingkaran bawah mencerminkan inovasi dan peluang yang tak berhingga untuk masa depan.

Gambar 4.3
Logo Baru PT. Telkom Indonesia, Tbk.



Sumber: PT. Telkom Witel Jatim Selatan Malang

PT Telkom, Perusahaan milik negara dengan nama resmi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (TELKOM) ini, bersamaan dengan hari ulang tahun kemerdekaan indonesia ke 68 kemarin, meluncurkan logo/lambang baru lagi, adapun penampilan logo baru Telkom itu mencakup perubahan warna secara menyeluruh dan terintegrasi dengan empat aspek dasar perusahaan yakni transformasi bisnis, infrastruktur, sistem dan model operasi serta sumber daya manusia. Adapun Filosofi warna yang mendasari logo baru

telkom ini antara lain, merah, putih, hitam dan abu-abu, menggantikan warna dasar logo sebelumnya yaitu warna biru dan kuning. Namun tetap dengan model yang sama yaitu telapak tangan dan lingkaran. Adapun logo yang digantikan sekarang adalah logo baru yang diluncurkan pada tanggal 28 Oktober 2009, atau 4 tahun lalu bertepatan dengan hari ulang tahun Perusahaan ini. Sejak pertama kali didirikan, Telkom sudah terhitung 6 kali mengganti logo, berikut adalah arti dari warna yang ada pada logo baru telkom ini :

Arti warna pada logo baru PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.

1. Warna Merah - Artinya Berani, Cinta, Energi dan Ulet, warna merah mencerminkan spirit Telkom yang selalu optimis dalam menghadapi tantangan dan perusahaan.
2. Warna Putih Berarti Suci, Damai, Cahaya dan Bersatu, yang mencerminkan spirit Telkom untuk memberikan yang terbaik bagi bangsa.
3. Warna Hitam Merupakan Warna Dasar kemauan keras
4. Warna abu-abu merupakan warna transisi melambangkan teknologi.

Sedangkan peluncuran logo baru Telkom ini dikemas dalam even menarik bertajuk "Mahakarya Telkom Untuk Indonesia" dengan memilih hari kemerdekaan Indonesia sebagai hari peluncuran logo baru, dengan semangat kemerdekaan itu telkom mendeklarasikan mahakarya Telkom indonesia untuk negeri, adapun maha karya itu adalah Telkomsel, Indonesia Digital Network dan International Expansion. Untuk ekspansi internasional, kini Telkom sudah

melakukan ekspansi bisnis dan beroperasi di lima negara yaitu Singapura, Hong Kong, Timor Leste dan Australia dan Myanmar yang hingga akhir tahun ini Telkom menargetkan beroperasi di 10 negara.

Perusahaan yang didirikan pada tanggal 28 Oktober 1856 ini berkedudukan di Bandung, Provinsi Jawa Barat merupakan perusahaan informasi dan komunikasi serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap, kini Telkom Mengklaim sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia dengan jumlah pelanggan telepon tetap sebanyak 15 juta dan pelanggan telepon seluler sebesar 104 juta. Telkom merupakan salah satu BUMN yang sahamnya saat ini dimiliki oleh Pemerintah Indonesia sebesar 53,6 % dan 46,5 % dimiliki oleh publik, Bank of New York dan investor dalam negeri. Telkom juga menjadi pemegang saham mayoritas di 13 anak perusahaan termasuk PT Telekomunikasi Seluler (telkomsel).

4.1.4 Struktur Organisasi PT.Telkom Indonesia,Tbk

Kandatel Malang dipimpin oleh seorang General Manager dan dibantu Deputy General Manager beserta beberapa Manager dan Junior Manager. Adapun pembagian tugasnya adalah sebagai berikut:

1. General Manager DATEL

General Manager bertanggung jawab atas tercapainya tujuan bisnis yang diselenggarakan melalui operasi Kandatel di wilayah geografisnya, yaitu mencakup:

- a. Tercapainya target revenue.
- b. Tertagihnya piutang usaha dari revenue yang dihasilkan.

- c. Efisiensi biayapenyelenggaraan fungsi *delivery channel* dan layanan konsumen, dengan tetap menjaga efektivitas dalam upaya pemenangan kompetisi perebutan *customer*.
- d. Kesiapan dan kehandalan infrastruktur access.
- e. Terselenggaranya aktivitas operasi layanan *customer*, *sales*, *customer care*, serta operasi dan pemeliharaan infrastruktur access, yang diselenggarakan di wilayah geografisnya.
- f. Terpenuhinya alokasi sumber daya operasional di Divisi Regional.
- g. Memastikan bahwa semua resiko pada proses bisnis di dalam lingkup Kandatel yang bersangkutan diidentifikasi, dievaluasi, dan dikontrol dengan semestinya.

Untuk kelancaran penyelenggaraan operasinya, General Manager dibantu oleh Deputy General Manager Kandatel, dengan pembagian tugas diselaraskan dan disesuaikan dengan kondisi di masing-masing Kandatel. Selain di bantu oleh Deputy General Manager, General Manager Kandatel juga dibantu oleh Kandatel Secretary yang bertanggung jawab atas kelancaran dan dukungan bagi keigatan-kegiatan perkantoran dan protokoler pada Kandatel. Adapun tugas yang dilakukan oleh Kandatel Secretary adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan peran sebagai coordinator penyiapan materi yang akan disampaikan General Manager dalam berbagai pertemuan.

- b. Mengelola jadwal aktivitas-aktivitas General Manager Kandatel dan *Deputy General Manager* Kandatel yang bersifat strategis, khusus terkait komitmen pada pihak ketiga.
- c. Menyelenggarakan peran secretariat dan dukungan administrasi perkantoran pada Kandatel, termasuk pengelolaan korespondensi dengan pihak luar.
- d. Mengkoordinasikan kegiatan protokoler Kandatel.
- e. Menyusun Laporan manajemen Kandatel.

2. *Manager Business Performance*

Seorang *Manager Business Performance* memiliki tugas untuk melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Mengelola manajemen performansi Kandatel.
- b. Mengelola, menyiapkan, melengkapi, dan memelihara berbagai panduan dan prosedur operasi.
- c. Mengelola upaya pencegahan fraud.
- d. Mengelola upaya pengendalian kualitas.
- e. Melakukan supervise dan monitoring pelaksanaan kerjasama kemitraan.

3. *Manager Access Network Maintenance*

Manager Access Network Maintenance bertanggung jawab atas terjaganya kondisi kesiapan operasi access network. Untuk melakukan perannya, *Manager Access Network Maintenance* ditugaskan untuk melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Menyusun rencana pemeliharaan *access network*.
- b. Memelihara, meng-up date, dan entry data *access network*.
- c. Melakukan pengetesan, pengukuran dan pengecekan fisik *access network*.
- d. Melakukan penjagaan kesiapan operasi, dengan perbaikan atau penggantian fisik yang rusak serta pemeliharaan rutin.

4. *Manager Access Network Operation*

Manager Access Network Operation bertanggung jawab dalam memenuhi layanan jasa kepada customer. Untuk itu maka *Manager Access Network Operation* ditugaskan untuk melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Melakukan Operasi Access (pasang baru, mutasi, penanganan gangguan) untuk melayani pelanggan *corporate*, OLO (*Other License Operator*), dan personal.
- b. Melaksanakan *Operasi Public Service Access*.

5. *Manager Customer Care*

Manager Customer Care bertanggung jawab atas pelaksanaan aktivitas layanan kepada customer. Adapun tugas-tugasnya adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan *Problem Handling*, *Monitoring*, Kontrol, dan Evaluasi kualitas pelayanan untuk *Personal Customer*.
- b. Melakukan aktivitas dukungan pelayanan dan kemitraan chanel distribution (Plasa, Flexi Centre, Wartel, dan Outlet).mem

6. *Manager Fixed Phone Sales*

Manager Fixed Phone Sales bertanggung jawab atas pelaksanaan aktivitas *sales* untuk produk *fixed phone* (*wireless* dan *wireline*). Untuk melakukan perannya, *Manager Fixed Phone Sales* ditugaskan melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Melakukan program promosi.
- b. Melakukan kegiatan-kegiatan dalam rangka penjualan produk *fixed phone*.
- c. Melakukan kegiatan *spreading* dan *canvassing outlet*.
- d. Melakukan pembuatan *micro demand* dan *customer profiling*.
- e. Melakukan pengelolaan distribusi kartu.
- f. Memonitori, memfasilitasi, dan membina *sales force*.
- g. Mengelola data pelanggan.

7. *Manager Data and VAS Sales*

Manager Data and VAS Sales bertanggung jawab atas pelaksanaan aktivitas *sales* untuk produk Data dan VAS (*Value Added Service*).

Adapun tugas-tugas yang dilakukan sebagai berikut:

- a. Melakukan program promosi.
- b. Melakukan kegiatan-kegiatan dalam rangka penjualan produk Data dan VAS.
- c. Melakukan pembuatan mikro demand, dan customer profiling.
- d. Memonitori, memfasilitasi, dan membina *sales force*.

8. *Manager General Support*

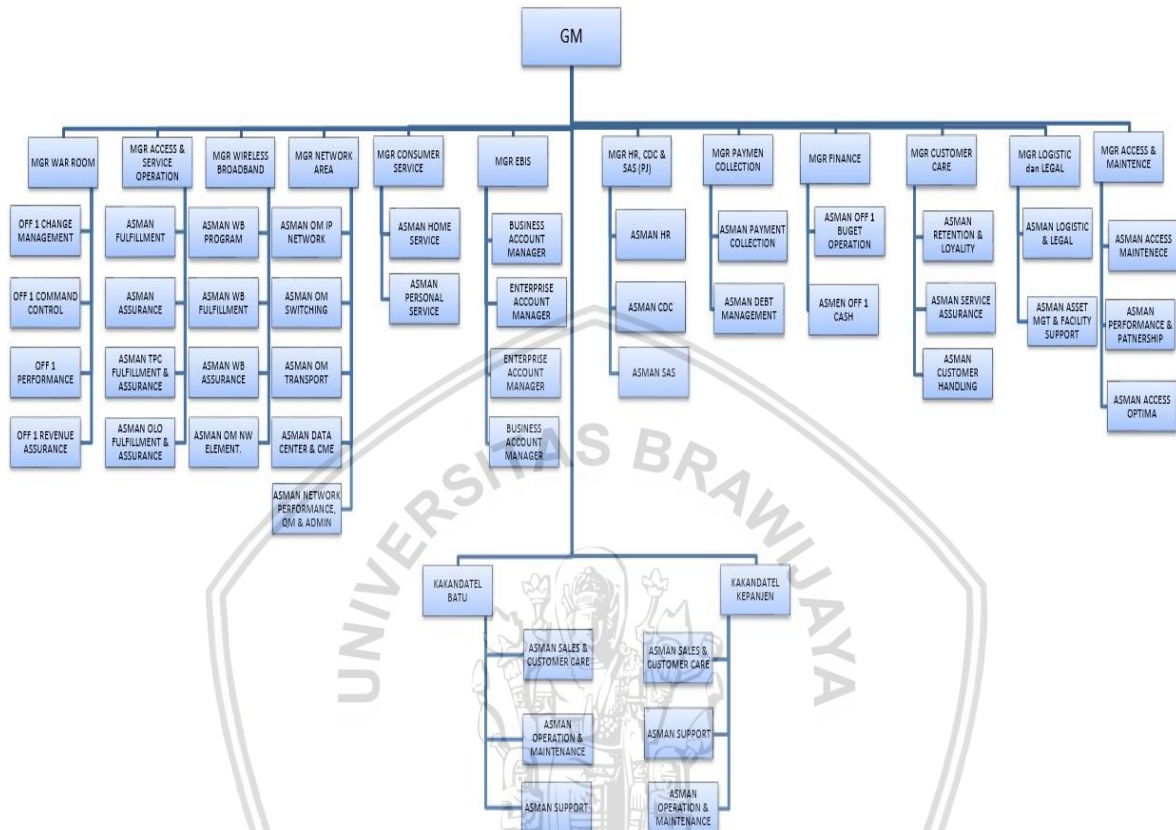
Manager General Support bertanggung jawab atas penyediaan fasilitas penyelenggaraan operasional Kandatel. Untuk melakukan perannya, maka *Manager General Support* ditugaskan untuk melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

- a. Mengelola proses manajemen *logistic*, dalam rangka pemenuhan kebutuhan *logistic* dan sarana umum yang diperlukan untuk penyelenggaraan aktivitas operasional Kandatel.
- b. Mengelola, mengatur pendayagunaan, mengadministrasikan, serta memenuhi aspek-aspek perlindungan yang diperlukan atas seluruh aset yang berada di lingkungan wilayah operasi Kandatel.
- c. Mengelola aktivitas pengamanan aset, personil, informasi, dan data operasional perusahaan.
- d. Mengelola aktivitas yang terkait dengan pembinaan hubungan dengan lingkungan, termasuk *community development*, serta dukungan penyelenggaraan tanggung jawab perusahaan dalam hal penyaluran dana bina kemitraan.

9. *Junior Manager Kancatel*

Junior Manager Kancatel adalah pimpinan Kantor Cabang Telkom yang membawahi seksi *Operation* dan *Maintanance Access, Administration Support*, dan seksi pelayanan. Dalam menjalankan perannya *Junior Manager Kancatel*, bertanggung jawab langsung kepada *General Manager* Kandatel.

Gambar 4.3
Struktur Organisasi PT. Telkom



Sumber: PT. Telkom Witel Jatim Selatan Malang

4.2 Gambaran Karakteristik Responden

Gambaran karakteristik responden dapat diketahui berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan. Pada penelitian ini mendiskripsikan mengenai Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya K3 Dan Dampaknya Pada Kepuasan Kerja Studi Pada Karyawan PT.Telkom Indonesia *WITEL JATIM Selatan* Malang. Hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan kepada 62 responden yaitu seluruh karyawan pada PT. Telkom Witel Jatim Selatan Malang dan dapat dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama

bekerja, divisi atau bagian, rentang gaji dan status karyawan. Berdasarkan hasil tersebut maka karakteristik responden dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin Responden

Jumlah masing-masing jenis kelamin para karyawan pada PT. Telkom Witel Jatim Selatan Malang, dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
Laki-Laki	45	72,58%
Perempuan	17	27,42%
Jumlah	62	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Dari Tabel 4.2, dapat diketahui bahwa dari 62 responden yaitu para PT. Telkom Witel Jatim Selatan Malang menunjukkan bahwa sebanyak 45 responden atau sebesar 72,58% adalah laki-laki dan 17 responden atau 27,42% adalah perempuan. Berdasarkan hasil tersebut dapat membuktikan bahwa sebagian besar karyawan adalah laki-laki, hal tersebut terkait dengan beban kerja yang tinggi yang harus diselesaikan oleh karyawan.

2. Tingkat Usia Responden

Karakteristik usia responden yaitu para karyawan PT. Telkom Witel Jatim Selatan Malang dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden	Prosentase
<20 tahun	14	22,58
21 - 30 tahun	28	45,16
31 – 40 tahun	11	17,74
41 – 50 tahun	6	9,67
> 50 tahun	3	4,83
Jumlah	62	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 4.3 maka dapat diketahui bahwa dari 62 responden yaitu para karyawan PT. Telkom Witel Jatim Selatan Malang menunjukkan bahwa sebanyak 14 responden atau sebesar 22,58% berusia < 20 tahun, 28 responden atau 45,16% berusia 21 – 30 tahun, sebanyak 11 responden atau 17,74% berusia 31-40 tahun dan sebanyak 6 responden atau 9,67% berusia 41 – 50 tahun serta terdapat 3 responden atau 4,83% yang berusia >50 tahun dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebagian besar karyawan adalah berusia 21-30 tahun yaitu sebanyak 42%. Hasil tersebut dapat dikatakan bahwa sebagian besar karyawan memiliki usia produktif dan memiliki pengalaman kerja yang cukup sehingga dapat bekerja secara maksimal di perusahaan.

3. Tingkat Pendidikan Terakhir Responden

Untuk mengetahui tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki oleh responden yaitu para karyawan pada PT. Telkom Witel Jatim Selatan Malang secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Prosentase
SD	0	0
SMP	3	4,83%
SMU/ Sederajat	12	19,36%
Diploma (D1, D2 & D3)	14	22,58%
S1	33	53,23%
Jumlah	62	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 4.4, dari 62 responden yaitu para karyawan pada PT. Telkom Witel Jatim Selatan Malang dapat diketahui bahwa sebanyak 3 responden atau 4,83% memiliki tingkat pendidikan SMP, sebanyak 12 responden atau 19,36% mempunyai tingkat pendidikan Sekolah Menengah Umum dan sebanyak 14 responden atau 22,58% mempunyai tingkat pendidikan Diploma (D1, D2 dan D3) dan sebanyak 33 responden atau 53,23% memiliki tingkat pendidikan S1. Berdasarkan hasil tersebut maka perusahaan selama ini lebih instansi sangat memperhatikan tingkat pendidikan karyawan dengan harapan dapat bekerja secara maksimal di instansi.

4. Masa Kerja Responden

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dikelompokkan pada Tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Prosentase
< dari 1 tahun	3	4,84%
1 tahun – 3 tahun	16	25,81%
4 tahun – 6 tahun	24	38,71%
7 tahun – 9 tahun	12	19,35%
10 tahun – 12 tahun	6	9,67%
> dari 12 tahun	1	1,61%
Jumlah	62	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 4.5, dari 62 responden para karyawan pada PT. Telkom Witel Jatim Selatan Malang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah bekerja pada perusahaan yaitu selama 4 tahun sampai 6 tahun dengan jumlah responden yaitu sebanyak 24 responden atau 38,71%. Masa kerja karyawan tersebut menunjukkan tingkat loyalitas karyawan dalam bekerja diperusahaan.

5. Bagian/ Divisi Kerja Responden

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dikelompokkan pada Tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6
Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi/Bagian Kerja

Divisi/Bagian Kerja	Jumlah Responden	Prosentase
<i>Customer Care</i>	16	25,81%
<i>Enterprise</i>	4	6,45%
<i>War Room</i>	5	8,06%
<i>Consumer Service</i>	4	6,45%
<i>Acces</i>	9	14,52%
<i>UBC</i>	4	6,45%
<i>Finance</i>	4	6,45%
<i>HR</i>	4	6,45%
<i>Logistik</i>	4	6,45%
<i>CDC</i>	3	4,83%
<i>ISC</i>	2	3,23%
<i>Infratel</i>	3	4,84%
Jumlah	62	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 4.6, dari 42 responden para karyawan pada PT. Telkom Witel Jatim Selatan Malang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan bekerja pada bagian *Customer Care* dengan jumlah responden yaitu sebanyak 16 responden atau 25,81%.

6. Rentang Gaji Responden

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dikelompokkan pada Tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7
Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi/Bagian Kerja

Rentang Gaji	Jumlah Responden	Prosentase
< 1 juta	7	11,29%
1-2 juta	15	24,19%
3-4 juta	27	43,54%
>4 juta	13	20,97%
Jumlah	62	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 4.7, dari 62 responden para karyawan pada PT. Telkom Witel Jatim Selatan Malang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah memiliki gaji sebesar 3-4 juta yaitu sebanyak 27 responden atau 43,54%. Besarnya gaji tersebut menunjukkan bahwa selama ini instansi

atau perusahaan selalu berupaya untuk memberikan jaminan atas kesejahteraan kepada karyawan.

7. Status Responden Dalam bekerja Diperusahaan

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dikelompokkan pada Tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8
Karakteristik Responden Berdasarkan Status Karyawan

Status	Jumlah Responden	Prosentase
Karyawan tetap	49	79,03%
Karyawan tidak tetap	13	20,96%
Jumlah	62	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 4.8, dari 62 responden para karyawan pada PT. Telkom Witel Jatim Selatan Malang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan telah memiliki status menjadi karyawan tetap yaitu sebanyak 49 responden atau 79,03%

4.2 Uji Instrumen

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk melihat valid tidaknya masing-masing instrumen dalam variabel kondisi kepemimpinan transformasional, budaya keselamatan dan kesehatan kerja, kepuasan kerja pada PT. Telkom Witel Jatim Selatan Malang. Nilai kritik dari pengujian ini adalah 0,304 dengan $DF = N-1$ taraf signifikan 0,05 (5%). Instrumen dikatakan valid jika angka koefisien korelasi yang diperoleh lebih besar dari nilai kritik (r). Adapun hasil

uji validitas pada pengujian ini untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas

Item	Validitas (Angka korelasi)	Nilai r_{Tabel} $N=62; \alpha =5\%$	Hasil Uji
X _{1.1}	0,593	0,304	Valid
X _{1.2}	0,500	0,304	Valid
X _{1.3}	0,490	0,304	Valid
X _{1.4}	0,555	0,304	Valid
X _{1.5}	0,551	0,304	Valid
X _{1.6}	0,406	0,304	Valid
X _{1.7}	0,563	0,304	Valid
Z _{1.1}	0,338	0,304	Valid
Z _{1.2}	0,483	0,304	Valid
Z _{1.3}	0,437	0,304	Valid
Z _{1.4}	0,531	0,304	Valid
Z _{1.5}	0,304	0,304	Valid
Z _{1.6}	0,405	0,304	Valid
Y _{1.1}	0,327	0,304	Valid
Y _{1.2}	0,449	0,304	Valid
Y _{1.3}	0,289	0,304	Valid
Y _{1.4}	0,405	0,304	Valid
Y _{1.5}	0,488	0,304	Valid
Y _{1.6}	0,421	0,304	Valid
Y _{1.7}	0,481	0,304	Valid
Y _{1.8}	0,759	0,304	Valid
Y _{1.9}	0,507	0,304	Valid
Y _{1.10}	0,512	0,304	Valid

Sumber: Data primer diolah (2017)

Dari Tabel 4.9, dapat disimpulkan bahwa semua instrumen variabel variabel kondisi kepemimpinan transformasional, budaya keselamatan dan kesehatan kerja dan kepuasan kerja adalah valid, karena terbukti bahwa nilai koefisien lebih besar dari nilai kritik pada tingkat signifikan 5%. Makna valid tersebut yaitu menunjukkan bahwa seluruh instrumen dalam variabel penelitian secara tepat digunakan untuk mengukur kondisi kepemimpinan transformasional, budaya keselamatan dan kesehatan kerja dan kepuasan kerja pada PT. Telkom Witel Jatim Selatan Malang.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau dihandalkan. Untuk melihat reliabel atau tidak, dilakukan dengan melihat koefisien reliabilitas (*coefisient of reliability*). Nilai koefisien tersebut berkisar antara 0 hingga 1. Semakin mendekati 1 menunjukkan makin reliabel. Ukuran yang dipakai untuk semakin reliabel bilamana *Cronbach's Alpha* diatas 0,6. Adapun hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.10 di bawah:

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas

Item	Koefisien Reliabilitas	Hasil Uji
Kepemimpinan transformasional	0,708	Reliabel
Budaya keselamatan dan kesehatan kerja	0,760	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,699	Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2017)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel, hal tersebut dikarenakan koefisien *Cronbach's Alpha* diatas 0,6. Makna dari hasil uji reliabel yaitu semua instrumen dalam penelitian ini apabila dilakukan pengujian ulang dapat menghasilkan hasil yang sama untuk menjelaskan pengaruh variabel kepemimpinan transformasional, budaya keselamatan dan kesehatan kerja dan kepuasan kerja pada PT. Telkom Witel Jatim Selatan Malang.

4.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

4.4.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional diukur dengan tujuh indikator, hasil jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11
Distribusi Jawaban Responden Pada Variabel kepemimpinan Transformasional

	SS		S		R		TS		STS		Rata-Rata
	F	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
X _{1.1}	2	3,2	38	61,3	22	35,5	0	0	0	0	3,68
X _{1.2}	2	3,2	34	54,8	26	41,9	0	0	0	0	3,61
X _{1.3}	1	1,6	42	67,7	19	30,6	0	0	0	0	3,71
X _{1.4}	4	6,5	42	67,7	16	25,8	0	0	0	0	3,81
X _{1.5}	2	3,2	39	62,9	21	33,9	0	0	0	0	3,69
X _{1.6}	3	4,8	44	71,0	15	24,2	0	0	0	0	3,81
X _{1.7}	3	4,8	39	62,9	20	32,3	0	0	0	0	3,73
Rata-Rata											3,72

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Item 1, yaitu mengenai tanggapan responden atas pernyataan bahwa pimpinan memberikan instruksi dalam memberikan tugas kepada karyawan secara jelas pada Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa sebanyak 2 orang responden atau 3,2% menjawab sangat setuju. Sebanyak 38 orang responden atau 61,3% menjawab setuju, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 22 orang responden atau 35,5% dengan nilai rata-rata sebesar 3,68. Berdasarkan data tersebut pimpinan memberikan instruksi dalam memberikan tugas kepada karyawan secara jelas.

Item 2, pimpinan memberikan dorongan kerja kepada karyawan dalam proses penyelesaian pekerjaan pada Tabel 4.11 diketahui bahwa sebanyak 2 orang responden atau 3,2% menjawab sangat setuju, sebanyak 34 orang responden atau 54,8% menjawab setuju. Responden yang menjawab ragu-ragu

sebanyak 26 orang responden atau 41,9% dengan nilai rata-rata sebesar 3,61. Kondisi ini menunjukkan pimpinan memberikan dorongan kerja kepada karyawan dalam proses penyelesaian pekerjaan.

Item 3 pernyataan bahwa pimpinan memberikan penjelasan secara detail tentang tugas yang harus diselesaikan pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa sebanyak 1 orang responden atau 1,6% menjawab sangat setuju, sebanyak 42 orang responden atau 67,7% menjawab setuju. Responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 19 orang responden atau 30,6% dengan nilai rata-rata sebesar 3,71. Dapat diketahui dari data tersebut bahwa pimpinan memberikan penjelasan secara detail tentang tugas yang harus diselesaikan.

Item 4, yaitu pimpinan selalu mengendalikan atas pekerjaan dalam upaya untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan ketentuan pada Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa sebanyak 4 orang responden atau 6,5% menjawab sangat setuju. Sebanyak 42 orang responden atau 67,7% menjawab setuju, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 16 orang responden atau 25,8% dengan nilai rata-rata sebesar 3,81. Dapat diketahui dari data tersebut bahwa pimpinan selalu mengendalikan atas pekerjaan dalam upaya untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan ketentuan.

Item 5 pernyataan bahwa pimpinan menetapkan batas waktu yang merupakan batas waktu penyelesaian pekerjaan yang diberikan pada Tabel 4.10 menunjukkan bahwa sebanyak 2 orang responden atau 3,2% menjawab sangat setuju, sebanyak 39 orang responden atau 62,9% menjawab setuju. Responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 21 orang responden atau 33,9%. Tidak ada

responden yang menjawab sangat tidak setuju dengan nilai rata-rata sebesar 3,69. Kondisi ini menunjukkan bahwa pimpinan menetapkan batas waktu yang merupakan batas waktu penyelesaian pekerjaan yang diberikan.

Item 6, yaitu mengenai tanggapan pimpinan selalu menjaga hubungan baik dengan karyawan pada Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa sebanyak 3 orang responden atau 4,8% menjawab sangat setuju. Sebanyak 44 orang responden atau 71,0% menjawab setuju, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 15 orang responden atau 24,2% dengan nilai rata-rata sebesar 3,81. Dapat diketahui dari data tersebut bahwa melalui internet responden yakin dapat memperoleh informasi tentang pimpinan selalu menjaga hubungan baik dengan karyawan.

Item 7 pernyataan bahwa pimpinan memberikan tanggapan terhadap keluhan yang disampaikan oleh karyawan pada Tabel 4.11 menunjukkan bahwa sebanyak 3 orang responden atau 4,8% menjawab sangat setuju, sebanyak 39 orang responden atau 62,9% menjawab setuju. Responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 20 orang responden atau 32,3% dengan nilai rata-rata sebesar 3,73. Dapat diketahui dari data tersebut bahwa melalui internet responden pimpinan memberikan tanggapan terhadap keluhan yang disampaikan oleh karyawan.

4.4.2 Variabel Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Variabel budaya keselamatan dan kesehatan kerja. Hasil jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12

Distribusi Jawaban Responden Pada Variabel Budaya Keselamatan dan Kesehatan Kerja(Z)

	SS		S		R		TS		STS		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Z_{1.1}	4	6,5	41	66,1	17	27,4	0	0	0	0	3,79
Z_{1.2}	4	6,5	42	67,7	16	25,8	0	0	0	0	3,81
Z_{1.3}	4	6,5	44	71,0	14	22,6	0	0	0	0	3,84
Z_{1.4}	7	11,3	41	66,1	14	22,6	0	0	0	0	3,89
Z_{1.5}	2	3,2	42	67,7	18	29,0	0	0	0	0	3,74
Z_{1.6}	3	4,8	43	69,4	16	25,8	0	0	0	0	3,79
Rata-Rata											3,81

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Menurut saudara pimpinan memiliki kemampuan dalam berfikir kearah yang lebih baik. Pada Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa sebanyak 4 orang responden atau 6,5% menjawab sangat setuju, sebanyak 41 responden atau 66,1% menjawab setuju dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 17 responden atau 27,4%. Tidak ada yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju dengan nilai rata-rata sebesar 3,79. Kondisi ini menunjukkan bahwa pimpinan memiliki kemampuan dalam berfikir kearah yang lebih baik.

Menurut saudara pimpinan memiliki pengetahuan yang luas dalam upaya pengembangan tujuan perusahaan pada Tabel 4.12 menunjukkan bahwa sebanyak 4 orang responden atau 6,5% menjawab sangat setuju. Sebanyak 42 orang responden atau 67,7% menjawab setuju, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 16 orang responden atau 25,8% dengan nilai rata-rata sebesar 3,81. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa responden pimpinan memiliki pengetahuan yang luas dalam upaya pengembangan tujuan perusahaan.

Perilaku saudara diperusahaan tidak melanggar norma yang ditetapkan perusahaan pada Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa sebanyak 4 orang responden atau 6,5% menjawab sangat setuju. Sebanyak 44 orang responden atau 71,0% menjawab setuju, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 14 responden atau 22,6%. Tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju dengan nilai rata-rata sebesar 3,84. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa responden yakin perilaku saudara diperusahaan tidak melanggar norma yang ditetapkan perusahaan.

Saudara memiliki kebiasaan untuk mengikuti segala bentuk prosedur yang telah lama ditetapkan oleh perusahaan pada Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa sebanyak 7 orang responden atau 11,3% menjawab sangat setuju. Sebanyak 41 orang responden atau 66,1% menjawab setuju, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 14 orang responden atau 22,6% dengan nilai rata-rata sebesar 3,89. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa responden kebiasaan untuk mengikuti segala bentuk prosedur yang telah lama ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut saudara perusahaan telah menerapkan manajemen K3 dengan baik pada Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa sebanyak 2 orang responden atau 3,2% menjawab sangat setuju. Sebanyak 42 orang responden atau 67,7% menjawab setuju, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 18 orang responden atau 29,0% dengan nilai rata-rata sebesar 3,74. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan manajemen K3 dengan baik.

Menurut saudara kondisi peralatan kerja yang digunakan perusahaan telah memenuhi standart kerja yang baik pada Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa sebanyak 3 orang responden atau 4,8% menjawab sangat setuju. Sebanyak 43orang responden atau 69,4% menjawab setuju, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 16 orang responden atau 25,8%. Tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju dengan nilai rata-rata sebesar 3,79. Dari data tersebut menunjukkan bahwa responden perusahaan telah memenuhi standart kerja yang baik.

4.4.3 Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerjadiukur dengan 10 indikator. Hasil jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.13

Tabel 4.13
Distribusi Jawaban Responden Pada Variabel Kepuasan Kerja

	SS		S		R		TS		STS		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
Y _{1.1}	5	8,1	41	66,1	16	25,8	0	0	0	0	3,82
Y _{1.2}	5	8,1	42	67,7	15	24,2	0	0	0	0	3,84
Y _{1.3}	1	1,6	42	67,7	19	30,6	0	0	0	0	3,71
Y _{1.4}	6	9,7	40	64,5	16	25,8	0	0	0	0	3,84
Y _{1.5}	3	4,8	39	62,9	20	32,3	0	0	0	0	3,73
Y _{1.6}	3	4,8	43	69,4	16	25,8	0	0	0	0	3,79
Y _{1.7}	6	9,7	38	61,3	18	29,0	0	0	0	0	3,81
Y _{1.8}	5	8,1	35	56,5	22	35,5	0	0	0	0	3,73
Y _{1.9}	12	19,4	35	56,5	15	24,2	0	0	0	0	3,95
Y _{1.10}	1	1,6	33	53,2	28	45,2	0	0	0	0	3,56
Rata-rata											3,78

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Jumlah upah atau gaji yang telah diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dalam bekerja di perusahaan sesuai dengan tuntutan pekerjaan, ditanggapi oleh karyawan sebagai berikut: sebanyak 5 orang responden atau

8,1% menjawab sangat setuju, sebanyak 41 orang responden atau 66,1% menjawab setuju. Responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 16 orang responden atau 25,8% dengan nilai rata-rata sebesar 3,82. Data tersebut menunjukkan bahwa karyawan menyatakan setuju mengenai jumlah upah atau gaji yang telah diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

Perusahaan selalu menjaga ketepatan dalam proses pembayaran upah atau gaji kepada karyawan maka dapat diketahui tanggapan karyawan yaitu sebanyak 5 orang responden atau 8,1% menjawab sangat setuju. Sebanyak 42 orang responden atau 67,7% menjawab setuju, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 15 orang responden atau 24,2% dengan nilai rata-rata sebesar 3,84. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan yakin perusahaan selalu menjaga ketepatan dalam proses pembayaran upah atau gaji kepada karyawan.

Kondisi atau hubungan antara karyawan dengan karyawan maupun karyawan dengan perusahaan dalam mendukung dalam beraktivitas pada perusahaan, menunjukkan bahwa sebanyak 1 orang responden atau 1,6% menjawab sangat setuju. Sebanyak 42 orang responden atau 67,7% menjawab setuju, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 19 orang responden atau 30,6% dengan nilai rata-rata sebesar 3,71. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi atau hubungan antara karyawan dengan karyawan maupun karyawan dengan perusahaan dalam mendukung dalam beraktivitas pada perusahaan.

Selanjutnya tanggapan karyawan mengenai perusahaan menjaga kenyamanan lingkungan kerja pada dapat diketahui bahwa sebanyak 6 orang

responden atau 9,7% menjawab sangat setuju. Sebanyak 40 orang responden atau 64,5% menjawab setuju, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 16 orang responden atau 25,8% dengan nilai rata-rata sebesar 3,84. Kondisi ini menunjukkan bahwa responden lebih menyukai perusahaan menjaga kenyamanan lingkungan kerja.

Lingkungan kerja yang terdapat diperusahaan mendukung proses penyelesaian tugas dengan baik pada Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa sebanyak 3 orang responden atau 4,8% menjawab sangat setuju. Sebanyak 39 orang responden atau 62,9% menjawab setuju, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 20 orang responden atau 32,3% dengan nilai rata-rata sebesar 3,73. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menyatakan setuju bahwa lingkungan kerja yang terdapat diperusahaan mendukung proses penyelesaian tugas dengan baik.

Perusahaan menjaga persaingan yang sehat antar karyawan diperusahaan pada Tabel 4.12 menunjukkan bahwa sebanyak 3 orang responden atau 4,8% menjawab sangat setuju. Sebanyak 43 orang responden atau 69,4% menjawab setuju, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 16 orang responden atau 25,8% dengan nilai rata-rata sebesar 3,79. Dari data tersebut menunjukkan bahwa karyawan akan menjaga persaingan yang sehat antar karyawan diperusahaan.

Hubungan harmonis antar karyawan dapat dijaga oleh perusahaan pada Tabel 4.13 menunjukkan bahwa sebanyak 6 orang responden atau 9,7% menjawab sangat setuju. Sebanyak 38 orang responden atau 61,3% menjawab

setuju, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 18 orang responden atau 29,0% dengan nilai rata-rata sebesar 3,81. Dari data tersebut menunjukkan bahwa responden selalu menjaga hubungan harmonis antar karyawan dapat dijaga oleh perusahaan.

Sikap dan tingkah laku rekan kerja yang ada di perusahaan pada Tabel 4.13 menunjukkan bahwa sebanyak 5 orang responden atau 8,1% menjawab sangat setuju. Sebanyak 35 orang responden atau 56,5% menjawab setuju, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 22 orang responden atau 35,5% dengan nilai rata-rata sebesar 3,73. Dari data tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki sikap dan tingkah laku rekan kerja yang ada di perusahaan.

Kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan yang karyawan miliki pada Tabel 4.13 menunjukkan bahwa sebanyak 12 orang responden atau 19,4% menjawab sangat setuju. Sebanyak 35 orang responden atau 56,5% menjawab setuju, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 15 orang responden atau 24,2% dengan nilai rata-rata sebesar 3,95. Dari data tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki kesesuaian antara pekerjaan dengan kemampuan dan latar belakang pendidikan yang karyawan miliki.

Perusahaan berupaya untuk memberikan jaminan atas kecocokan dengan jabatan kerja yang diberikan karyawan miliki pada Tabel 4.13 menunjukkan bahwa sebanyak 1 orang responden atau 1,6% menjawab sangat setuju. Sebanyak 33 orang responden atau 53,2% menjawab setuju, dan responden yang menjawab ragu-ragu sebanyak 28 orang responden atau 45,2%

dengan nilai rata-rata sebesar 3,56. Dari data tersebut menunjukkan bahwa responden menyatakan bahwa perusahaan berupaya untuk memberikan jaminan atas kecocokan dengan jabatan kerja yang diberikan karyawan.

4.5 Path (*Path Analysis*)

4.5.1 Hasil Uji Normalitas Data

Dalam penelitian ini uji normalitas data menggunakan metode uji sampel *Kolmogorov-Smirnov* dengan *test distribution normal* dimana kriteria yang digunakan yaitu: jika $\text{Sig} > 5\%$ ($\alpha = 0,05$) maka data penelitian berasal dari populasi yang berdistribusi normal.

Tabel 4.14
Hasil Uji Normalitas Data
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		62
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,17199491
Most Extreme Differences	Absolute	,127
	Positive	,127
	Negative	-,109
Kolmogorov-Smirnov Z		1,000
Asymp. Sig. (2-tailed)		,270

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Hasil uji normalitas data dapat diperoleh nilai sig. sebesar 0,270, berdasarkan hasil tersebut maka data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal.

4.5.2 Hasil Uji Analisis Path (*Path Analysis*)

Hasil pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerja dapat dilihat pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15
Hasil Uji Koefisien Jalur

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Beta	t	Probabilitas	Keputusan
Kepemimpinan transformasional	Budaya keselamatan dan kesehatan kerja	0,776	9,519	0,000	Signifikan
N= 62					

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 4.15 maka dapat diketahui bahwa dapat diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerja dengan koefisien beta sebesar 0,776 dengan probabilitas sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerjayaitu sebesar 77,6% . Sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel diluar penelitian yang digunakan.

Tabel 4.16
Koefisien Jalur

Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Beta	t	Probabilitas	Keputusan
kepemimpinan transformasional	kepuasan kerja	0,749	8,767	0,000	Signifikan
N= 62					

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 4.16 maka dapat diketahui bahwa dapat diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerjadegan koefisien beta sebesar 0,749 dengan probabilitas sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap

kepuasan kerja yaitu sebesar 74,9% . Sedangkan sisanya sebesar 25,1% dijelaskan oleh variabel diluar penelitian yang digunakan.

Tabel 4.17
Koefisien Jalur

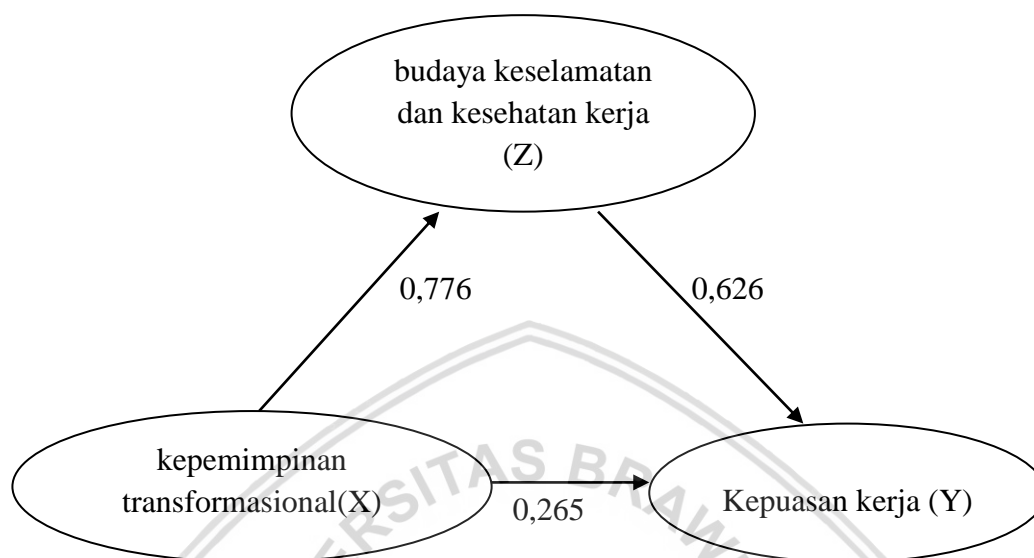
Variabel Eksogen	Variabel Endogen	Beta	t	Probabilitas	Keputusan
kepemimpinan transformasional	kepuasan kerja	0,749	8,767	0,000	Signifikan
N= 62					

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Berdasarkan Tabel 4.17 maka dapat diketahui bahwa dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui budaya keselamatan dan kesehatan kerja koefisien beta sebesar 0,749 dengan probabilitas sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui budaya keselamatan dan kesehatan kerjayaitu sebesar 74,9% . Sedangkan sisanya sebesar 25,1% dijelaskan oleh variabel diluar penelitian yang digunakan.

4.4.2 Hubungan Antar Jalur

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan maka dapat diperoleh jalur seperti pada gambar 4.2 berikut:

Gambar 4.4 Diagram Hasil Analisis Jalur Variabel

Sumber: Peneliti, 2017

Gambar 4.4 menampilkan diagram analisis jalur secara keseluruhan. Koefisien variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui budaya keselamatan dan kesehatan kerjayaitu sebesar 0,750. Koefisien variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui budaya keselamatan dan kesehatan kerjayaitu sebesar 0,265 dan koefisien regresi variabel sebesar 0,626. Diagram hasil analisis jalur pada gambar 1 mempunyai persamaan yaitu segai berikut:

Sub Struktur I: $Y_1 = 0,750$

Sub Struktur II: $Y_2 = 0,626 X + 0,265Y_1$

Pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung dan pengaruh total antar variabel penelitian telah disajikan secara ringkas pada Tabel berikut:

Tabel 4.18
Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Variabel	Variabel Endogen	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	t	Sig.	Kep.
Kepemimpinan transformasional	budaya keselamatan dan kesehatan kerja	0,750	0	0,750	12,435	0,000	Signifikan
kepemimpinan transformasional	kepuasan kerja	0,265	0	0,265	2,603	0,000	Signifikan
kepemimpinan transformasional	kepuasan kerja melalui budaya keselamatan dan kesehatan kerja	0,626	(0,750x0,62) =0,342	0,798	4,473	0,000	Signifikan
N= 62							

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Perhitungan besarnya pengaruh Kepemimpinan transformasional sebagai variabel intervening adalah sebagai berikut:

$$Y_2 = PY_2X + (PY_1X \times PY_2Y_1)$$

Direct Effect (pengaruh langsung) kepemimpinan transformasional terhadap minat beli yaitu sebesar 0,626.

$$Indirect Effect (IE) = PY_1X \times PY_2Y_1$$

$$= 0,750 \times 0,626$$

$$= 0,342$$

$$Total Effect = PY_2X + (PY_1X \times PY_2Y_1)$$

$$= 0,626 + 0,342$$

$$= 0,798$$

Perhitungan tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan transformasional terbukti sebagai variabel intervening dalam hubungan antara budaya keselamatan dan kesehatan kerja. Hasil perhitungan menunjukkan pengaruh total lebih besar dari pada pengaruh secara langsung. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan *Indirect Effect (IE)* yang bernilai 0,342, sedangkan *Total Effect Electronic* yaitu sebesar 0,798.

Ketepatan Model

Ketepatan model hipotesis dari penelitian ini diukur dari hubungan koefisien determinasi (R^2) pada kedua persamaan. Hasil model yaitu sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 R^2 &= 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \\
 &= 1 - (1 - 0,563) (1 - 0,460) \\
 &= 1 - (0,437) (0,540) \\
 &= 1 - 0,23598 \\
 &= 0,76402 \text{ atau } 76,40\%
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ketepatan model sebesar 76,40% menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari ketiga variabel yang diteliti yaitu sebesar 76,40%. Sedangkan sisanya sebesar 23,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.6. Pembahasan Hasil Penelitian

4.5.3 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan semakin baiknya kepemimpinan transformasional maka dapat meningkatnya budaya keselamatan dan kesehatan kerja. Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku organisasinya (Nawawi, 2003) berujung pada kepuasan kerja. Dalam memainkan peranan kepemimpinan yang efektif selalu dihadapkan kepada permasalahan situasi dan kondisi dari lingkungan organisasi dan karakteristik para bawahannya, karena peranan yang dimainkan oleh pemimpin tidak harus konsisten pada satu gaya saja, tetapi disesuaikan dengan keadaan sekitarnya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Robbins (2006:472) mengatakan pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Iqbal (2010), Intihanah (2009) dan Ardiansyah (2011) yang diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerja.

4.5.4 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan semakin baiknya kepemimpinan transformasional maka dapat meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap pengalaman kerja atau pekerjaan seseorang. Hal ini sesuai dengan pendapat Vroom (1964) menggambarkan kepuasan kerja adalah memiliki sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Kepuasan kerja seseorang individu tergantung karakteristik individu dan situasi pekerjaan. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan kepentingan dan harapan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku orang lain yang seperti ia lihat. Pemimpin yang menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinan biasanya pemimpin tersebut membuat keputusan kemudian mengumumkannya kepada bawahannya. Menurut Thoha (2006) faktor situasional yang telah diidentifikasi adalah sifat personal dari bawahan, dan tekanan lingkungannya dengan tuntutan-tuntutan yang dihadapi oleh para bawahan. Pada situasi pertama teori transformasional memberikan penilaian bahwa perilaku pemimpin bisa

diterima oleh bawahan jika parabawahan melihat perilaku tersebut merupakan sumber yang bisa memberikan kepuasan. Kemudian perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap bawahan jika; a) perilaku tersebut dapat memuaskan kebutuhan-kebutuhan bawahan sehingga memungkinkan tercapainya efektivitas dalam pelaksanaan kerja, dan b) perilaku tersebut merupakan komplemen dari lingkungan parabawahan yang berupa memberikan latihan, dukungan, dan penghargaan yang diperlukan untuk mengaktifkan pelaksanaan kerja. Jika tidak dengan cara demikian, maka para bawahan akan merasa kekurangan pada lingkungannya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yudithia (2012) yang diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh Kepemimpinan terhadap kepuasan kerja.

4.5.5 Pengaruh Budaya keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh budaya keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan semakin meningkatnya budaya keselamatan dan kesehatan kerja maka dapat meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja pada dasarnya adalah tentang apa yang membuat seseorang bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara signifikan adalah faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dengan kondisi kerja, dengan gaya kepemimpinan, dengan rekan kerja, dengan

pengawasan, dengan promosi jabatan, dan dengan imbalan atau gaji. Kepuasan kerja karyawan adalah terpenuhi atau tidaknya keinginan mereka terhadap pekerjaan (Timmreck, 2001). Terdapat tiga dimensi penting dalam kepuasan kerja karyawan (Luthans, 2006), antara lain. Pertama, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi pekerjaan. Dimensi ini tidak dapat dilihat tetapi dapat dirasakan oleh karyawan. Kedua, kepuasan kerja ditentukan oleh sejauh mana *outcomes* dan harapan dapat dicapai. Misalnya, seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan sungguh-sungguh dari pada karyawan pada jenis perusahaan lain, namun ia mendapatkan sedikit *reward*, karyawan tersebut tentu memiliki tanggapan negatif terhadap pekerjaan, demikian juga sebaliknya. Ketiga, kepuasan kerja merepresentasikan sikap terhadap lima karakteristik dalam pekerjaannya, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan oleh pimpinan, rekan kerja, dan suasana lingkungan kerja. Lima karakteristik tersebut merupakan indikator utama puas atau tidaknya karyawan terhadap pekerjaan. Dalam hal ini kepuasan kerja juga ditentukan oleh kondisi kerja yang terdapat di perusahaan dalam hal ini yaitu mengenai budaya keselamatan dan kesehatan kerja. Jadi dengan adanya budaya keselamatan dan kesehatan kerja maka dengan sendirinya upaya untuk menciptakan kepuasan kerja akan terwujud secara maksimal.

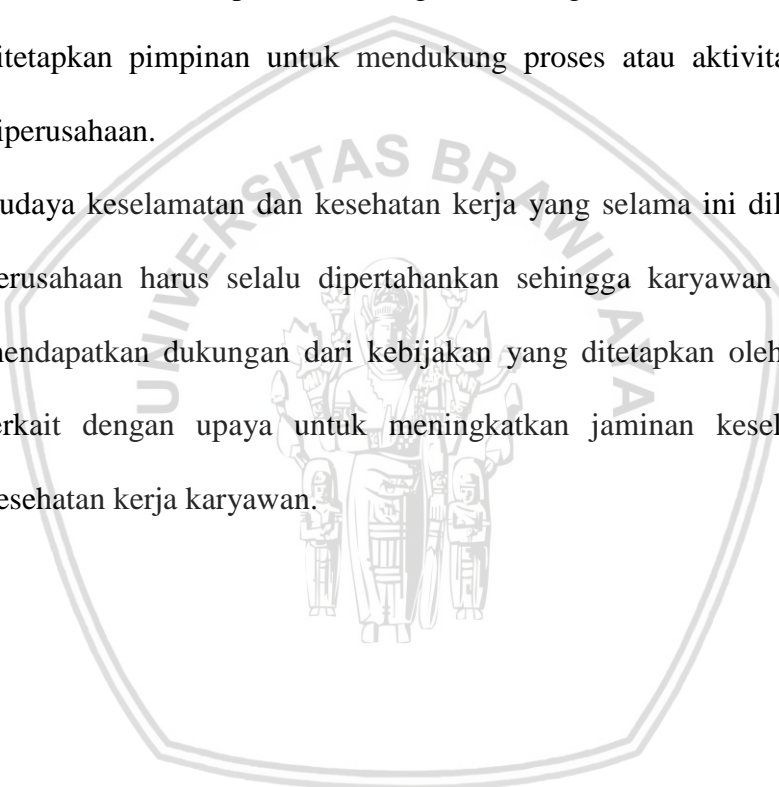
4.5.6 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui budaya keselamatan dan kesehatan kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan semakin baiknya kepemimpinan transformasional maka budaya keselamatan dan kesehatan kerja akan mengalami peningkatan. Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang ada pada perusahaan dapat menciptakan kepuasan kerja karyawan. Apabila seseorang pemimpin dalam melakukan tugas kepemimpinannya dapat memperhatikan aspirasi dan dapat mengatur tugas-tugas dengan baik, maka dalam diri karyawan dapat timbul suatu perasaan senang pada karyawan terhadap pemimpin tersebut. Pada akhirnya apabila kepemimpinan transformasional sudah dilaksanakan dengan tepat dan budaya dalam suatu organisasi mendukung, maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, apabila kepemimpinan transformasional yang dijalankan belum tepat dan budaya dalam suatu organisasi tidak mendukung, maka karyawan cenderung tidak puas terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2008).

4.6 Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka implikasi hasil penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Instansi secara maksimal harus menciptakan kepuasan dalam bekerja sehingga upaya untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh karyawan dapat terwujud.
2. Gaya kepemimpinan yang diterapkan harus benar-benar dapat mendukung aktivitas yang dilakukan karyawan di perusahaan sehingga karyawan benar-benar mendapatkan dukungan atas segala bentuk kebijakan yang ditetapkan pimpinan untuk mendukung proses atau aktivitas karyawan di perusahaan.
3. Budaya keselamatan dan kesehatan kerja yang selama ini dilakukan oleh perusahaan harus selalu dipertahankan sehingga karyawan benar-benar mendapatkan dukungan dari kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan terkait dengan upaya untuk meningkatkan jaminan keselamatan dan kesehatan kerja karyawan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya keselamatan dan kesehatan kerja, adanya pengaruh tersebut menunjukkan bahwa dengan semakin tepatnya gaya kepemimpinan maka budaya keselamatan dan kesehatan kerja dapat menjadi lebih baik.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, adanya pengaruh menunjukkan bahwa dengan semakin tepatnya gaya kepemimpinan maka kepuasan kerja semakin menunjukkan adanya peningkatan.
3. Budaya keselamatan dan kesehatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, adanya pengaruh tersebut menunjukkan bahwa dengan semakin baikanya keselamatan dan kesehatan kerja kepuasan kerja akan menunjukkan adanya peningkatan.
4. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui budaya keselamatan dan kesehatan kerja, adanya pengaruh tersebut menunjukkan bahwa dengan semakin tepatnya gaya kepemimpinan maka kepuasan kerja melalui budaya keselamatan dan kesehatan kerja akan memberikan dukungan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil analisis data yang dilakukan maka diajukan beberapa saran yaitu sebagai berikut:

1. Bagi PT. Telkom Witel Jatim Selatan Malang
 - a. Diharapkan perusahaan selalu berupaya untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh karyawan yaitu dengan memberikan dukungan dengan menetapkan tugas dan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Upaya yang dilakukan yaitu dengan melakukan pembagian tugas sesuai dengan tanggung jawab kerja dan memberikan jaminan keselamatan dan kesehatan kerja sehingga karyawan memiliki kepuasan dalam bekerja diperusahaan. Selain itu perusahaan harus menetapkan peraturan secara tegas terkait dengan upaya pelaksanaan budaya keselamatan dan kesehatan kerja di perusahaan, yaitu dengan memberikan sanksi secara tegas apabila terdapat karyawan yang melanggar ketentuan tersebut.
 - b. Perusahaan harus mampu memaksimalkan potensi yang dilakukan oleh karyawan yaitu dengan memberikan kesempatan kepada karyawan dalam memberikan jaminan kepuasan kerja karyawan dengan memberikan gaji dengan kuantitas dan waktu pembayaran yang tepat waktu.

2. Bagi pihak lain.

Berdasarkan hasil analisis maka diharapkan bagi peneliti selanjutnya untuk menambah atau menggunakan variabel lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan sesuai dengan objek yang diteliti sehingga dapat menambah ilmu pengetahuan yang terkait dengan variabel yang diteliti.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 1998, **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek**, Edisi Revisi II, Rineka Cipta.
- Atmosoeprapto, Kisdarto, 2001, **Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan**, Penerbit PT. Gramedia, Jakarta.
- Dessler, Gary, 1998, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid Kedua, Penerbit PT. Prenhallindo: Jakarta.
- Handoko, Hani, 1991, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Edisi Kedua, Penerbit BPFE: Yogyakarta.
- Husein Umar, 2001, **Riset Manajemen Sumber Daya Manusia**, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hasibuan, Malayu, 2003, **Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas**, Cetakan Ketiga, Penerbit Bumi Aksara: Jakarta.
- Luthans, 2006, **Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia**, Edisi 2, Cetakan Ketujuh, BPFE, Yogyakarta
- Mamduh, M. Hanafi, 1997, **Manajemen**, Cetakan Pertama, Penerbit UPP AMK YKPN, Yogyakarta.
- Mohyi, Ahmad, 2005, **Teori dan Perilaku Organisasi**, Malang: CV. Cahaya Press.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2000, **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**, Cetakan Kedua, PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.
- Mathis dan Jackson, 2001, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- Ranupandojo dan Suad Husnan, 1996, **Manajemen Personalia**, Edisi Keempat, BPFE, Yogyakarta.
- Robbin, Stepen P. 2006. **Perilaku Organisasi**. Edisi kesepuluh. PT. Indeks, Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Singarimbun, Masri dan Effendi, 1995, **Metode Penelitian Survai**, Edisi Revisi, Jakarta: LP3S.
- Sugiono. 1994. **Metodologi Penelitian Administrasi**, Edisi Ketiga, Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Sinungan, Muchdarsyah, 2000, **Produktivitas Apa Dan Bagaimana**, Edisi Kedua, Cetakan Keempat, PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Thoha, Miftah, 2004, **Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya**, Rajawali Jakarta.

Widayat dan Amirullah, 2002, Riset Bisnis, Edisi 1, Malang: CV. Cahaya Press.

Winardi, 1997, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Mandar Maju, Bandung.

